

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LA SODA EL FRONTÓN EN EL SEGUNDO
CUATRIMESTRE DE 2020**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL
GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

CAROLIN HERNÁNDEZ RAMÍREZ

SEDE CENTRAL, FEBRERO, 2021

CONTENIDO

CONTENIDO	1
INDICE DE CUADROS	3
INDICE DE GRAFICOS	4
INDICE DE TABLAS	6
INDICE DE FIGURAS	8
DEDICATORIA	13
AGRADECIMIENTO	14
RESUMEN EJECUTIVO	15
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
OBJETIVO GENERAL	17
<i>Objetivos Específicos</i>	17
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
ANTECEDENTES	20
<i>Antecedentes Internacionales</i>	20
<i>Antecedentes Nacionales</i>	21
<i>Delimitaciones</i>	25
LIMITACIONES	26
ALCANCES	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	28
<i>Estructura organizacional</i>	29
<i>Estudios previos relacionados con el tema</i>	29
<i>Marco conceptual</i>	29
<i>Clima organizacional</i>	29
<i>Comportamiento organizacional</i>	47
<i>Objetivos del comportamiento organizacional</i>	48
<i>Características del comportamiento organizacional</i>	48
<i>Administración de Recursos Humanos</i>	49
<i>Trabajo en equipo</i>	49
<i>Grupo</i>	51
<i>Toma de decisiones en grupo</i>	52
<i>Conflictos</i>	53
<i>Crisis</i>	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	55
ENFOQUE	55
<i>Diseño de la investigación</i>	55
<i>Fuentes de información</i>	57
<i>Sujetos de investigación</i>	57
<i>Muestra</i>	58
<i>Variables</i>	58
<i>Instrumentos para el análisis</i>	59
<i>Procedimiento de recolección de información y análisis de datos</i>	61
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
<i>Aspectos Generales</i>	64

<i>Antigüedad Laboral:</i>	64
<i>Sexo</i>	65
<i>Grado Académico</i>	66
<i>Dimensiones del clima organizacional</i>	66
<i>Tablas de Resumen</i>	118
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
CAPITULO VI: PROPUESTA	131
INTRODUCCIÓN	131
<i>Objetivos de la Propuesta</i>	131
<i>Objetivo General</i>	131
<i>Objetivos específicos</i>	132
<i>Propuesta de cambio</i>	132
REFERENCIAS	143
APENDICE	150
<i>Capacitación de Comunicación</i>	174
<i>Manual de Inducción</i>	176

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. DISTRIBUCIÓN SODA EL FRONTÓN	28
CUADRO 2. DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO.....	52
CUADRO 3. PROPÓSITOS Y VALOR DE LOS DIFERENTES ALCANCES DE LAS INVESTIGACIONES ...	56
CUADRO 4. MATRIZ DE VARIABLES.....	59
CUADRO 5. DIMENSIÓN DE IMPARCIALIDAD.....	119
CUADRO 6. PERCEPCIÓN DE IMPARCIALIDAD.....	119
CUADRO 7. DIMENSIÓN ORGULLO	119
CUADRO 8. PERCEPCIÓN DEL ORGULLO.....	119
CUADRO 9. DIMENSIÓN RESPETO.....	120
CUADRO 10. PERCEPCIÓN DEL RESPETO.....	120
CUADRO 11. DIMENSIÓN CREDIBILIDAD.....	120
CUADRO 12. PERCEPCIÓN DE LA CREDIBILIDAD.....	121
CUADRO 13. DIMENSIÓN DEL COMPAÑERISMO	121
CUADRO 14. PERCEPCIÓN DEL COMPAÑERISMO	121
CUADRO 15. DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN	121
CUADRO 16. PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN	122
CUADRO 17. DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN.....	122
CUADRO 18. PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	122
CUADRO 19. DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO	122
CUADRO 20. PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	123
CUADRO 22. TRABAJO EN EQUIPO	134
CUADRO 21. SERVICIO AL CLIENTE	135
CUADRO 23. COMUNICACIÓN	136
CUADRO 24. INDUCCIÓN.....	137
CUADRO 25. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2020.....	138
CUADRO 26. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2021	138
CUADRO 27. DIAGRAMA DE GANTT.....	140
CUADRO 28. PRESUPUESTO MARZO 2021.....	140
CUADRO 29. PRESUPUESTO JULIO 2021.....	141
CUADRO 30. PRESUPUESTO AGOSTO 2022	141

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. ANTIGÜEDAD LABORAL.....	65
GRÁFICO 2. TIPO DE GÉNERO	65
GRÁFICO 3. GRADO ACADÉMICO	66
GRÁFICO 4. LOS JEFES EVITAN TENER COLABORADORES FAVORITOS	67
GRÁFICO 5. LOS COLABORADORES SON TRATADOS JUSTAMENTE SIN IMPORTAR SU PREFERENCIA SEXUAL, RAZA, EDAD Y SEXO	68
GRÁFICO 6. LOS COLABORADORES ESTÁN EN CONTRA DE PERJUDICAR A LOS DEMÁS PARA OBTENER UN BENEFICIO PERSONAL	69
GRÁFICO 7. ME TRATAN BIEN INDEPENDIENTEMENTE DE MI POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN .	70
GRÁFICO 8. SI SOY TRATADO INJUSTAMENTE, SÉ QUE TENDRÉ OPORTUNIDAD DE SER ESCUCHADO Y RECIBIR UN TRATO JUSTO	71
GRÁFICO 9. SIENTO QUE MI TRABAJO HACE UNA DIFERENCIA CON LA ORGANIZACIÓN.....	73
GRÁFICO 10. ME SIENTO ORGULLOSO DE MI EQUIPO DE TRABAJO	74
GRÁFICO 11. DESEO TRABAJAR EN ESTA ORGANIZACIÓN POR LARGO TIEMPO.....	75
GRÁFICO 12. ESTOY ORGULLOSO DE DECIRLE A OTROS QUE TRABAJO EN ESTA ORGANIZACIÓN	76
GRÁFICO 13. A LOS COLABORADORES LES GUSTA VENIR A TRABAJAR AQUÍ	77
GRÁFICO 14. ME SIENTO BIEN LA MANERA EN QUE LE CONTRIBUIMOS A LA SOCIEDAD.....	78
GRÁFICO 15. LA ORGANIZACIÓN ME PROVEE LOS RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA HACER MI TRABAJO	79
GRÁFICO 16. LOS JEFES RECONOCEN EL TRABAJO BIEN HECHO Y EL ESFUERZO EXTRA	80
GRÁFICO 17. LOS JEFES FOMENTAN Y RESPONDEN GENUINAMENTE A	81
GRÁFICO 18. ESTE ES UN LUGAR PSICOLÓGICA Y EMOCIONALMENTE.....	82
GRÁFICO 19. LAS INSTALACIONES CONTRIBUYEN A UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO.....	83
GRÁFICO 20. CUANDO ES NECESARIO, PUEDO SOLICITAR PERMISO PARA ATENDER.....	84
GRÁFICO 21. LOS COLABORADORES SE LES ANIMA A QUE EQUILIBREN	85
GRÁFICO 22. LOS JEFES DEMUESTRAN UN INTERÉS SINCERO EN MI COMO PERSONA,.....	86
GRÁFICO 23. BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	87
GRÁFICO 24. CONSIDERO QUE EN ESTA ORGANIZACIÓN EL DESPIDO DEL PERSONAL	88
GRÁFICO 25. LAS PALABRAS DE LOS JEFES COINCIDEN CON SUS ACCIONES.....	90
GRÁFICO 26. LOS JEFES CUMPLEN SUS PROMESAS.....	91
GRÁFICO 27. AQUÍ A LOS COLABORADORES SE LES DELEGAN RESPONSABILIDADES	92
GRÁFICO 28. LOS JEFES CONFÍAN QUE LOS COLABORADORES HACEN.....	93
GRÁFICO 29. LOS JEFES SON ACCESIBLES Y ES FÁCIL HABLAR CON ELLOS	94
GRÁFICO 30. PUEDO HACER A LOS JEFES CUALQUIER PREGUNTA RAZONABLE	95
GRÁFICO 31. LOS JEFES COMUNICAN CLARAMENTE LO QUE ESPERAN DE MI TRABAJO	96
GRÁFICO 32. PUEDE SER YO MISMA EN MI LUGAR DE TRABAJO	97
GRÁFICO 33. EN LA SODA EL FRONTÓN LOS COLABORADORES SE PREOCUPAN	98
GRÁFICO 34. ESTE ES UN LUGAR AMIGABLE PARA TRABAJAR	99
GRÁFICO 35. EN ESTA EMPRESA SE DISFRUTA TRABAJAR.....	100
GRÁFICO 36. EN ESTA EMPRESA EXISTE UN SENTIDO DE FAMILIA O EQUIPO	101
GRÁFICO 37. TRABAJAMOS TODOS JUNTOS HACIA UN MISMO FIN	102
GRÁFICO 38. PUEDO CONTAR CON LA AYUDA DE LOS DEMÁS	103
GRÁFICO 39. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO?.....	104
GRÁFICO 40. ¿ CÓMO CONSIDERA LA ESTIMULACIÓN DE SU JEFE PARA LA REALIZACIÓN	105
GRÁFICO 41. ¿CÓMO ES SU COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN PARA LA OBTENCIÓN	106
GRÁFICO 42. ¿CÓMO PERCIBE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES	107
GRÁFICO 43. ¿CÓMO CONSIDERA LA MANERA EN QUE LE ASIGNAN	108

GRÁFICO 44. ¿CÓMO ES SU SENTIR EN CUANTO A LA IDENTIFICACIÓN	110
GRÁFICO 45. ¿CÓMO CONSIDERA LA COLABORACIÓN POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS DE ...	111
GRÁFICO 46. ¿CÓMO PERCIBE LA ACEPTACIÓN DE SUS COMPAÑEROS,	112
GRÁFICO 47. SODA EL FRONTÓN SE INTERESA POR PROTEGER LA SALUD	113
GRÁFICO 48. ¿CONTAMOS CON INSTALACIONES LIMPIAS Y AGRADABLES?	114
GRÁFICO 49. HACEMOS UN MANEJO ADECUADO DE LOS DESECHOS	115
GRÁFICO 50. CONTAMOS CON SUFICIENTES PERSONAS PARA HACER EL TRABAJO.....	116
GRÁFICO 51. LAS CARGAS DE TRABAJO ESTÁN REPARTIDAS EQUITATIVAMENTE	117
GRÁFICO 52. MI CARGA DE TRABAJO PERMITE TENER.....	118
GRÁFICO 53. DIMENSIONES.....	123
GRÁFICO 54. PRESUPUESTO 2021-2022.....	142

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. CANTIDAD DE PREGUNTAS POR DIMENSIÓN	61
TABLA 2. ANTIGÜEDAD LABORAL	64
TABLA 3. TIPO DE GENERO	65
TABLA 4. GRADO ACADÉMICO.....	66
TABLA 5. LOS JEFES EVITAN TENER COLABORADORES FAVORITOS	67
TABLA 6. LOS COLABORADORES SON TRATADOS JUSTAMENTE SIN IMPORTAR SU PREFERENCIA SEXUAL, RAZA, EDAD Y SEXO	68
TABLA 7. LOS COLABORADORES ESTÁN EN CONTRA DE PERJUDICAR A LOS DEMÁS PARA OBTENER UN BENEFICIO PERSONAL	69
TABLA 8. ME TRATAN BIEN INDEPENDIENTEMENTE DE MI POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	70
TABLA 9. SI SOY TRATADO INJUSTAMENTE, SÉ QUE TENDRÉ OPORTUNIDAD DE SER ESCUCHADO Y RECIBIR UN TRATO JUSTO	71
TABLA 10. SIENTO QUE MI TRABAJO HACE UNA DIFERENCIA CON LA ORGANIZACIÓN	72
TABLA 11. ME SIENTO ORGULLOSO DE MI EQUIPO DE TRABAJO	73
TABLA 12. DESEO TRABAJAR EN ESTA ORGANIZACIÓN POR LARGO TIEMPO	74
TABLA 13. ESTOY ORGULLOSO DE DECIRLE A OTROS QUE TRABAJO EN ESTA ORGANIZACIÓN...	75
TABLA 14. A LOS COLABORADORES LES GUSTA VENIR A TRABAJAR AQUÍ	76
TABLA 15. ME SIENTO BIEN LA MANERA EN QUE LE CONTRIBUIMOS A LA SOCIEDAD	77
TABLA 16. LA ORGANIZACIÓN ME PROVEE LOS RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA HACER MI TRABAJO	79
TABLA 17. LOS JEFES RECONOCEN EL TRABAJO BIEN HECHO Y EL ESFUERZO EXTRA.....	80
TABLA 18. LOS JEFES FOMENTAN Y RESPONDEN GENUINAMENTE A	81
TABLA 19. ESTE ES UN LUGAR PSICOLÓGICA Y EMOCIONALMENTE.....	82
TABLA 20. LAS INSTALACIONES CONTRIBUYEN A UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	83
TABLA 21. CUANDO ES NECESARIO, PUEDO SOLICITAR PERMISO PARA ATENDER.....	84
TABLA 22. LOS COLABORADORES SE LES ANIMA A QUE EQUILIBREN	85
TABLA 23. LOS JEFES DEMUESTRAN UN INTERÉS SINCERO EN MI COMO PERSONA,.....	86
TABLA 24. BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN	87
TABLA 25. CONSIDERO QUE EN ESTA ORGANIZACIÓN EL DESPIDO DEL PERSONAL	88
TABLA 26. LAS PALABRAS DE LOS JEFES COINCIDEN CON SUS ACCIONES	89
TABLA 27. LOS JEFES CUMPLEN SUS PROMESAS	90
TABLA 28. AQUÍ A LOS COLABORADORES SE LES DELEGAN RESPONSABILIDADES.....	91
TABLA 29. LOS JEFES CONFÍAN QUE LOS COLABORADORES HACEN.....	92
TABLA 30. LOS JEFES SON ACCESIBLES Y ES FÁCIL HABLAR CON ELLOS.....	93
TABLA 31. PUEDO HACER A LOS JEFES CUALQUIER PREGUNTA RAZONABLE	94
TABLA 32. LOS JEFES COMUNICAN CLARAMENTE LO QUE ESPERAN DE MI TRABAJO	95
TABLA 33. PUEDE SER YO MISMA EN MI LUGAR DE TRABAJO	97
TABLA 34. EN LA SODA EL FRONTÓN LOS COLABORADORES SE PREOCUPAN	98
TABLA 35. ESTE ES UN LUGAR AMIGABLE PARA TRABAJAR	99
TABLA 36. EN ESTA EMPRESA SE DISFRUTA TRABAJAR	100
TABLA 37. EN ESTA EMPRESA EXISTE UN SENTIDO DE FAMILIA O EQUIPO	101
TABLA 38. TRABAJAMOS TODOS JUNTOS HACIA UN MISMO FIN.....	102
TABLA 39. PUEDO CONTAR CON LA AYUDA DE LOS DEMÁS.....	103
TABLA 40. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO?	104
TABLA 41. ¿ CÓMO CONSIDERA LA ESTIMULACIÓN DE SU JEFE PARA LA REALIZACIÓN	105
TABLA 42. ¿CÓMO ES SU COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN PARA LA OBTENCIÓN.....	106
TABLA 43. ¿CÓMO PERCIBE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES	107
TABLA 44. ¿CÓMO CONSIDERA LA MANERA EN QUE LE ASIGNAN.....	108

TABLA 45. ¿CÓMO ES SU SENTIR EN CUANTO A LA IDENTIFICACIÓN	109
TABLA 46. ¿CÓMO CONSIDERA LA COLABORACIÓN POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS DE	110
TABLA 47. ¿CÓMO PERCIBE LA ACEPTACIÓN DE SUS COMPAÑEROS,	111
TABLA 48. SODA EL FRONTÓN SE INTERESA POR PROTEGER LA SALUD	112
TABLA 49. ¿CONTAMOS CON INSTALACIONES LIMPIAS Y AGRADABLES?	113
TABLA 50. HACEMOS UN MANEJO ADECUADO DE LOS DESECHOS	114
TABLA 51. CONTAMOS CON SUFICIENTES PERSONAS PARA HACER EL TRABAJO	115
TABLA 52. LAS CARGAS DE TRABAJO ESTÁN REPARTIDAS EQUITATIVAMENTE	116
TABLA 53. MI CARGA DE TRABAJO PERMITE TENER	117
TABLA 54. NIVEL DE RENDIMIENTO	118

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA	29
FIGURA 2. PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW	39

Agradecimiento

Mi agradecimiento siempre a Dios por dejarme llegar hasta aquí y por su amor incondicional. A mi esposo, que siempre creyó en mí, el camino no ha sido nada fácil pero cuando se recorre con la persona adecuada las dificultades se dividen y las alegrías se multiplican. Gracias por tanto.

A mis hijos Pepe y Pipe, mis motores, la razón suficiente de levantarme cada día esforzándome por el presente y el mañana, los sueños se cumplen, no olviden nunca que las circunstancias de la vida, los obstáculos en el camino; sólo son para mirar y tomar impulso para seguir adelante, ustedes son mi orgullo, mi felicidad, mi todo.

Mi gratitud, también a mis hermanos, Katy, Dani y Macho por creer en mí, por darme un empujón en los momentos donde los necesité, a mi suegra por tantas palabras de apoyo para seguir adelante.

Y no puedo dejar a un lado a todos los que se cruzaron en este camino, mis amigas y amigos incondicionales, Sabri, Lau, Vivi, Ary, Richy, Pao por creer en mí... ustedes fueron fundamentales para terminarlo, es sin duda alguna un esfuerzo más para seguir avanzando.

Y por supuesto a mi tutora y lectora por sus consejos que hicieron que terminara mi proyecto con éxito.

Resumen Ejecutivo

Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar el estado actual del clima organizacional de la Soda El Frontón durante el II cuatrimestre de 2020, para conocer el ambiente laboral en el que los colaboradores desarrollan sus actividades, además tiene como finalidad determinar cual es la percepción basada en 8 dimensiones: comunicación, credibilidad, respeto, motivación, orgullo, imparcialidad, compañerismo y trabajo en equipo.

Para lograr lo anterior, el estudio se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, el cual utiliza la recolección de datos con medición numérica, lo que permite realizar tanto las tabulaciones como las gráficas respectivas para la interpretación de los resultados.

Las herramientas utilizadas son la entrevista al propietario y administradora de la Soda El Frontón y el cuestionario aplicado a 16 colaboradores pertenecientes a los 3 locales ubicados dentro de la gran área metropolitana, de los cuales solo 14 llenaron la encuesta.

El diseño de esta investigación es de tipo no exploratorio descriptivo correlacional: no exploratorio por cuanto no se está estudiando un tema nuevo; descriptivo porque con los datos recabados se elabora un análisis de las 8 dimensiones del clima organizacional; correlacional porque busca establecer las relaciones entre las variables y los resultados de dichas relaciones.

Una vez recolectada la información, se procede al análisis, detectando las áreas de mejora, las posibles deficiencias que es necesario reforzar y corregir y que se incluirán como una propuesta de cambio.

Seguidamente, se da una serie de conclusiones y recomendaciones dependiendo de cada uno de los objetivos específicos planteados en el presente estudio.

Con los datos generados, se procede a plantear una propuesta final de la investigación que abarcará los criterios que sean de relevancia para fortalecer cada una de las áreas encontradas para un mejor desempeño en la organización, fomentar al desarrollo de un ambiente óptimo para satisfacción del cliente interno y externo.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

En toda empresa el clima organizacional es clave, ya que contribuye en parte al logro de las metas, por lo que es de vital importancia mantenerlo sano. Comprenderlo ayuda a los colaboradores para que se sientan satisfechos y conformes en su trabajo, de lo contrario se podría ver comprometido el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización.

Al líder de una organización le interesa que sus colaboradores estén bajo una misma dirección, que logren caminar hacia un mismo objetivo, que cada uno sepa cómo llegar a las metas establecidas, y que además se sienta realizado, satisfecho tanto en lo personal como en lo profesional, todo esto es de vital importancia ya que se sentirá identificado(a) con la organización en que laboran.

Existen ciertas claves importantes para tener un ambiente organizacional agradable, hacer que las personas se sientan parte de la empresa, que logren formar un buen equipo laboral, que sean escuchados, que las ideas que ellos aportan sean tomadas en cuenta en todos los procesos que cada uno de ellos forman, sentirse identificados, valorados, importantes.

Muchas empresas logran identificar cuando el clima organizacional no está bien, y lo hacen por medio de un análisis del mismo o cuando detectan las primeras fallas como: la comunicación y el trabajo en equipo entre compañeros, muchos gerentes de la organización logran percibir ciertas actitudes especialmente en los puntos muertos como son los descansos, los almuerzos, espacios que permiten observar este tipo de relaciones interpersonales, porque se sabe que el colaborador que está a gusto, contento(a), satisfecho(a), es el personal que mejor hace su trabajo con la pasión, con la energía y que se va a mostrar en los resultados del día a día, también otras causas se dan cuando empieza a incrementar el ausentismo, la rotación de personal, la falta de cumplimiento para alcanzar las metas, todo estos son factores que nos dan una alerta de que el clima organizacional no es el óptimo.

La importancia de detectar todo esto a tiempo, permite que los gerentes de una organización logren trabajar en equipo transmitiendo a su personal positivismo, apoyo, confianza, seguridad y el acompañamiento laboral deseado.

De allí surge el problema principal:

¿Cuál es el análisis del clima organizacional que presenta La Soda El Frontón?

La Soda El Frontón, fue constituida en el año 1948, y a la fecha nunca ha realizado un análisis del clima organizacional, por ello, la importancia del presente estudio, el cual permitirá identificar cual es la percepción que tienen los colaboradores de dicha empresa y obtener resultados que permitan saber el impacto negativo o positivo de La Soda El Frontón, con ello proponer soluciones que contribuyan a una mejora significativa en el clima organizacional.

Se tienen los siguientes problemas secundarios:

¿Cuáles son los factores de satisfacción e insatisfacción que expresan los colaboradores de la "Soda El Frontón", y que se reflejan en la evaluación de clima organizacional del año 2020?

¿Cuál ha sido la percepción basada en las 8 dimensiones (credibilidad, imparcialidad, respeto, orgullo, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación y motivación) de los colaboradores en la encuesta de clima organizacional de la "Soda El Frontón" durante el período 2020?

Dada la importancia del tema, con los resultados del análisis, se elaborará una propuesta para atender las brechas identificadas de las variables evaluadas que han tenido un resultado por debajo de lo esperado, así como mantener las variables que han logrado tener un resultado óptimo y aceptable según en el proceso de evaluación del Clima Organizacional de la empresa estudiada.

Objetivo General

Analizar el clima organizacional de la "Soda El Frontón" del II cuatrimestre del 2020, para conocer el ambiente laboral en el que desarrollan sus funciones los colaboradores de la organización.

Objetivos Específicos

- Identificar qué factores motivacionales influyen en los colaboradores de la Soda El Frontón para el cumplimiento de sus funciones en el II cuatrimestre del 2020

- Interpretar como los colaboradores de la Soda El Frontón perciben el clima organizacional II cuatrimestre del 2020
- Elaborar una propuesta que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Soda El Frontón para el 2021.

Justificación de la investigación

La Soda El Frontón es una empresa familiar que fue constituida desde el año 1948, actualmente tiene un total de 22 colaboradores en 4 locales, el primer local está localizado al costado sur de la Plaza de las Garantías Sociales, un segundo local al costado sur del Edificio del OIJ en San José, el tercero en la Calle 8, entre Avenida 2 y 4, y el último se encuentra en Guadalupe por los Tribunal de Justicia en Goicoechea, todos dentro de la gran área metropolitana.

Es considerada dentro de la zona como una de las sodas con mayor prestigio por brindar un producto de calidad y además por ser empanadas artesanales que es el producto más vendido. Se caracteriza, por dar un excelente servicio al cliente, siendo siempre su gran prioridad y así poder satisfacer las necesidades del mismo.

Como en toda empresa, es fundamental lograr que las metas y los objetivos sean alcanzadas y así obtener resultados óptimos. Pero es ahí, donde se cuestiona si el recurso humano está cumpliendo con dicho objetivo, de ahí la importancia del estudio, ya que a la fecha la Soda El Frontón, no ha realizado ningún análisis del clima organizacional que permita conocer e identificar que percepción tienen los colaboradores con la empresa donde laboran, lo cual le dará un valor agregado al presente análisis y cómo de alguna manera influye en la atención del cliente, si está cumpliendo con su responsabilidad de forma oportuna, si el desempeño laboral es el óptimo y si existiere algún grado de desmotivación que pudiera afectar su servicio al cliente.

Parte de este análisis, es presentar una propuesta a la Soda El Frontón, con la finalidad de contribuir a mejorar el clima organizacional y promover una solución a nivel interno. De ahí, la importancia de que cada uno de los colaboradores logren transmitir los valores de:

trabajo en equipo, respeto, solidaridad, compromiso, a sus principales clientes, logrando que se desempeñen mejor en la realización de sus tareas y en alcanzar los objetivos de la empresa.

El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, el contar con un clima desfavorable, repercute en las motivaciones, comportamiento de los colaboradores, en la calidad de vida laboral y personal, en la insatisfacción en el trabajo y en el no cumplimiento de las metas.

En toda organización representará todo un reto propiciar un ambiente laboral adecuado y satisfactorio, logrando como primer recurso la satisfacción del empleado y a su vez contribuir a que el mismo colaborador de lo mejor de sí, porque de lo contrario, va a incidir en el rendimiento y en el cumplimiento de metas y objetivos.

El clima organizacional constituye un concepto integrado, que permite determinar la manera como las políticas y prácticas de la empresa, sus procesos en la toma de decisiones, la tecnología, factores que hacen que los comportamientos en un equipo de trabajo y las personas se vean influenciadas a través del clima positivo, repercutiendo y siendo una constante de la productividad en cada puesto de trabajo.

Es esencial, generar las condiciones apropiadas en el entorno laboral, propiciar un ambiente agradable, ameno, sin embargo, el clima de una organización demanda de mucho esfuerzo humano, económico, voluntad, y de todas las partes involucradas al planteamiento de las metas y objetivos, por ello, siempre es considerado como un reto, que representa actuar rápidamente para que cada colaborador se sienta parte de la empresa.

En una empresa, donde se tiene una relación directa con el cliente, donde la imagen del personal influye en gran medida la satisfacción o insatisfacción del personal, es cuando se valora que el clima es fundamental, de que su personal se encuentre motivado, a gusto.

En esta investigación se realizó la consulta de diversas fuentes de información tanto internacional como nacional con respecto al tema clima organizacional.

Antecedentes

Antecedentes Internacionales

A nivel internacional, Cabrera (2018), en su tesis titulada "Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una Institución Pública Peruana", para optar por el grado de Bachiller en Administración con Mención en Dirección de empresas, elaborada en la Universidad Esan en Perú, propone como objetivo de la investigación, determinar cuál es el nivel del clima organizacional y la satisfacción en los trabajadores de la Institución Pública Peruana. Asimismo, describe ciertos objetivos específicos que le ayudaran a definir y conocer la situación del clima en dicha institución, como, por ejemplo:

- Describir cómo se perciben cada una de las dimensiones del clima organizacional por los trabajadores según su antigüedad en la Institución.
- Describir la satisfacción intrínseca (motivacional) de los trabajadores de la institución pública (p.10).

Cabrera et al., menciona que existe una correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa, inclusive dicha Institución fue galardonada como la mejor institución pública para trabajar, compitiendo con empresas privadas, y sus conclusiones evidencian que se encuentran en una relación positiva significativa entre la dimensión involucramiento y el indicador trabajo en si, ambas se interrelacionan y logran obtener los resultados esperados.

En el año 2014, Rodríguez (2014) escribió un artículo llamado, Cinco claves para mantener un buen ambiente laboral, menciona que cada vez el mundo está más y más competitivo, la presión que existe dentro de las organizaciones para que el trabajo sea eficiente es mucho mayor, por eso en ocasiones el clima organizacional no es el adecuado y el colaborador es el más afectado, sin embargo, hay muchas variables que impactan el ambiente laboral, el líder es quien puede lograr que el impacto de las negativas sea menor y maximizar las positivas para beneficio de todos, porque es él la parte fundamental e importante para mejorar el clima ya que su estilo de liderazgo es muy influyente.

En la tesis del autor Pastor (2018), con el tema "Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017", realizada en la Universidad de San Ignacio de Loyola, para optar

por el grado de Licenciatura en Administración, en la ciudad de Perú, con el objetivo de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017, los resultados determinan la validez de la hipótesis principal de la investigación y se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores de la empresa.

Además, menciona que los trabajadores consideran que el factor más importante del clima organizacional es la motivación, la cual influye en sus actividades diarias, y que la remuneración, utilidades y los beneficios son factores que incrementan el desempeño y la productividad, los cambios del entorno afectan al desempeño laboral de los trabajadores y el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral.

Esto es así, porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyen en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

La Soda El Frontón es una empresa de servicio, donde hay una constante relación con el cliente externo, ofreciendo un producto de calidad y brindando un servicio de excelencia, como dice Pastor et al. (2018), son muchas las consecuencias positivas que se pueden tener a tiempo cuando el clima de una empresa se atiende de inmediato, de ello dependerá los logros tanto de la empresa como a nivel personal del colaborador, la satisfacción, la integración, dar la mejor imagen de la empresa, la productividad será de gran beneficio para todas las partes.

En resumen, con los autores anteriores, para cualquier organización el clima organizacional es clave, ya que el factor humano representa el eje central y el activo más importante dentro de la compañía, por eso es vital que las organizaciones encuentren la forma de apoyar, de dar a sus colaboradores los mayores beneficios necesarios para tener a su equipo satisfechos en su trabajo, creando así un clima organizacional saludable, positivo, que propicie una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los que forman la organización.

Antecedentes Nacionales

Un tema importante es el considerado en el trabajo desarrollado por Araujo (2019) en su Tesis titulada “Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la

estructura organizativa para el departamento de producción de Expoflora S.A, para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, elaborada en la Universidad de Costa Rica.

En este trabajo se destaca la importancia de tener un buen clima organizacional dentro de la compañía, en donde los colaboradores se sientan motivados, comprometidos y que trabajen en equipo, es un factor elemental para ser competitivos, pues sin duda alguna, el recurso humano es vital para que una empresa pueda lograr sus objetivos.

Como objetivo general, el autor, plantea realizar una investigación del clima organizacional del departamento de producción de la empresa Expoflora S.A, para poder determinar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, con el propósito de ofrecer una propuesta que ayude a mejorar el ambiente interno y la estructura organizativa.

El autor indica dentro de las conclusiones y recomendaciones sobre el análisis realizado. Es necesario un mayor involucramiento del departamento de Recursos Humanos, ya sea empoderando al encargado actual o contratando a una persona con conocimientos en este campo.

- Se deben desarrollar procesos de formación y capacitación, además de los perfiles del personal operativo y su proceso de inducción.
- Enfatizar sobre la necesidad de crear un plan de motivación laboral, considerando las necesidades de motivación que tiene el personal del departamento de producción.

Finalmente, el objetivo es lograr un mejor clima organizacional, que favorezca el apto cumplimiento de las tareas y el crecimiento productivo de la empresa, dentro de un entorno altamente competitivo y complejo.

Uno de los factores que se deben de considerar al analizar el tema del clima organizacional es la motivación del personal en una empresa, lo cual es analizado por la autora Pinto (2015), en su tesis "Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA) ", para optar el grado de maestría profesional en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, elaborada en la Universidad de Costa Rica.

La autora incluye en un análisis de la situación actual del clima organizacional por medio de una investigación de campo, con base en ese estudio se desarrollaron planes de acción para contribuir a la mejora de cada una de las siguientes dimensiones dentro de la organización: autonomía, comunicación, reconocimiento, innovación, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, visión y motivación intrínseca. La autora Pinto (2015), propone algunos objetivos específicos:

- Desarrollar mecanismos que faciliten la comunicación entre la jerarquía y los colaboradores.
- Sugerir un modelo para estructurar la capacitación y el desarrollo organizacional.
- Desarrollar planes de acción que faciliten a la compañía el fortalecer la motivación intrínseca del personal.

Parte de las conclusiones de Pinto et al. (2015), es que a lo largo de la existencia de la compañía, se han enfocado particularmente en ofrecer beneficios a los colaboradores establecidos por ley: médico de empresa, asociación solidaria, dejando de lado aspectos propios del clima organizacional como lo es la motivación del recurso humano.

Se evidencia las fortalezas detectadas, las cuales deben ser reforzadas por parte de la organización, se encuentra el trabajo en equipo a nivel interdepartamental y de áreas funcionales, dado por las relaciones de años de los equipos de trabajo y por el alcance de metas en común, así mismo el apoyo de los directivos y política de puertas abiertas que practica la empresa, sin embargo la autora Pinto et al. (2015), destaca que "la comunicación que existe es meramente aspectos laborales, dejando de lado los temas personales" (p.135).

Por otro lado, la tesis desarrollada por Araya, Ugalde (2015), titulada Identificar el Clima Organizacional de la Clínica de Chomes, en el mes de octubre 2015, para optar por el grado de Maestría en Gerencia de Salud, elaborada en el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ubicada en San José, Costa Rica, en donde se analiza cómo el clima organizacional y el ambiente laboral, ambos aspectos son capaces de afectar positiva o negativamente la motivación y el comportamiento del individuo y de los equipos, repercutiendo directamente en el trabajo que se realiza (p.9).

Entre los objetivos de los autores Araya et al. (2015), está el evidenciar la percepción sobre el clima organizacional en los puntos de motivación, liderazgo y participación. Al respecto, los autores mencionan:

El no conocer el clima organizacional cae en el riesgo de que exista desmotivación, desinterés, alta rotación de personal, aumento de la conflictividad interna, baja productividad en los empleados, entre otros (p.11).

Parte de sus conclusiones, es que la motivación comienza en cada individuo, lo cual textualmente lo afirman:

"El mantener motivado a otros es un proceso no una tarea, los funcionarios deben de estar convencidos que la actividad que realizan es la que satisface sus necesidades personales, que las metas de la Institución son acordes a las propias y a la de sus colaboradores "(p.96).

La participación fue uno de los puntos mencionados, y destaca que:

Los indicadores bajos en la percepción del Clima Organizacional, se deben crear estrategias de mejora ya que esto significa la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada uno la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos propuestos (p.97).

En uno de los artículos publicados por CICAP (Centro de Investigación y Capacitación en la Administración Pública) de la Universidad de Costa Rica, puntualiza que se debe tomar en cuenta un factor que condicionara la experiencia y las interacciones de los empleados, el cual es:

El clima organizacional, lo cual comprende una serie de componentes cuyo entendimiento ofrece una visión global de la organización como un todo. Algunos de estos componentes son el ambiente físico (espacio físico inmediato en el cual se llevan a cabo las labores), el ambiente social (el espacio de interacción) y el comportamiento organizacional (compuesto por factores como la productividad y la satisfacción laboral), entre otros (p.97).

En la tesis de la autora Calvo (2015) en su Tesis titulada Diagnóstico del clima organizacional para el personal del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín durante el I Cuatrimestre del 2015 para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, elaborada en la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica, parte de sus aportes apuntan al hecho que el clima organizacional contribuye a la estabilidad en el ambiente de trabajo.

La autora Calvo et al. (2015) define como objetivo general diagnosticar el clima organizacional del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín que permita conocer el ambiente laboral en el que se desarrollan sus funcionarios (p.7).

Como objetivos específicos, la autora Calvo et al. (2015) establece: determinar los factores del clima organizacional que interfieren con más frecuencia en las labores que desempeñan los funcionarios; evaluar mediante el uso de instrumentos el clima organizacional del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín según los factores previamente determinados y elaborar una propuesta funcional para desarrollar un ambiente laboral óptimo en el laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín (p.7).

Como conclusión, la autora Calvo et al. (2015) indica:

El clima organizacional del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín es deficiente, el cual a corto o mediano plazo puede causar efectos negativos en los objetivos y metas planteadas y está resultando nocivo para la vida laboral de su personal involucrado (p.94).

Parte de sus conclusiones es que existen una serie de puntos clave que se pueden reforzar con el objetivo de mejorar el clima, los cuales destaca: comunicación, relación con el jefe inmediato, ambiente físico, motivación en el puesto de trabajo.

Delimitaciones

El presente análisis del Clima Organizacional se va a realizar en la Soda El Frontón, se constituyó desde el año 1948, en su primer local ubicado a un costado sur de la Caja Costarricense de Seguro Social, cuyo propietario era don Rigoberto Madrigal Murillo, después del fallecimiento, sus hijos continuaron con el negocio, y hasta hace aproximadamente 6 años, decidieron expandirse con más locales, todos localizados dentro del gran área metropolitana, los cuales se ubican en Calle 8, diagonal al Edificio de la Caja Costarricense de Seguro Social, diagonal al Edificio del OIJ en San José, y otro en Guadalupe.

Para el presente análisis, solo se abarcará la encuesta a 3 locales, (Corte, Caja y el de Calle 8) para un total de 16 colaboradores, cuyo propietario es don Rigoberto Madrigal Mathiew. La encuesta de clima organizacional se va a realizar durante el II cuatrimestre del 2020.

Limitaciones

Para el presente análisis se contemplan varias limitantes que pueden afectar el resultado de la investigación del clima organizacional, las cuales se mencionan a continuación:

- A raíz de la situación actual que está viviendo el país y el mundo entero con el tema de la pandemia de COVID-19, el horario de la Soda El frontón se disminuyó significativamente, afectando de gran manera el salario de cada uno de los colaboradores en los 3 locales de la gran área metropolitana.
- Entre los meses de junio y julio del año 2020, se tuvo que reinventar el negocio, permitiendo únicamente los pedidos a domicilio o express, con el fin de acatar las disposiciones interpuestas por el Ministerio de Salud.
- El local que se encuentra ubicado diagonal al Edificio del OIJ en San José, ha sido uno de los que se ha visto seriamente afectado, ya que la mayoría de sus ingresos pertenecen a funcionarios de la Corte, y actualmente se encuentran en teletrabajo.
- Varios de los locales no se pudieron abrir durante varias semanas, por encontrarse en alerta naranja la zona donde se encuentra ubicado, lo cual no se tuvo acceso a la apertura.
- La encuesta que se realizó tuvo que ser modificada con términos más sencillos, ya que presentaban dificultad para entender por parte de los empleados de la Soda El Frontón.
- No todos los colaboradores tenían acceso a la aplicación del WhatsApp del teléfono, para poder completar la encuesta, por lo cual se les facilitó la impresión de encuesta.
- Hubo bastante resistencia por parte del empleado para el llenado de la misma, lo cual argumentaban falta de interés, un poco de incertidumbre y hasta factor tiempo.

Con base a lo anterior, existió bastantes limitantes al ejecutar este análisis, sin embargo, se logró una muestra de 14 funcionarios, de las cuales 4 se imprimieron para darle una mayor accesibilidad al colaborador.

Alcances

Con la realización de este proyecto de investigación en la Soda El Frontón, se pretende identificar los diversos componentes presentes en el clima organizacional, los cuales intervienen de una u otra forma en el desempeño laboral de cada colaborador, así mismo,

conocer las diferentes reacciones o percepciones que los colaboradores tienen de la organización.

Abarcar aspectos como espacio, ambiente, higiene del lugar, condiciones laborales, salarios, incentivos, bonificaciones, reconocimientos, todos estos factores determinan el clima de una empresa e influye positiva o negativamente dependiendo como se encuentre, partiendo de ese hecho se elevará el nivel de satisfacción y motivación de su personal.

Además, representa todo un reto para el propietario de dicho local, ya que nunca había realizado un estudio que le permita conocer cómo está el clima organizacional de sus empleados, y así poder analizar cada uno de los factores encontrados, que tienen impacto en la organización y así elaborar una propuesta para que la empresa mantenga un ambiente laboral adecuado, elevando el nivel de satisfacción de su personal.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La Soda El frontón, es una empresa familiar que fue constituida en el año 1948, por el Señor Rigoberto Madrigal Murillo, su primer local se ubica a un costado sur de la Plaza de las Garantías Sociales, diagonal a la Caja Costarricense de Seguro Social. El nombre tiene origen porque existía un local contiguo al Mercado de Artesanías en San José, donde existía un gimnasio de españoles que practicaban un juego que se llamaba el frontón, y es ahí donde nace la idea del nombre, su propietario lo bautizó como La Soda El Frontón.

Parte del éxito de la empresa con más de 70 años de existir, son sus empanadas, por ser un producto 100% artesanal, costarricense, un sabor único que lo distingue de cualquier otra empresa.

Después del fallecimiento de su fundador don Rigoberto, sus 3 hijos deciden emprender con el negocio y expandirse con más locales, todos ubicados dentro de la gran área metropolitana.

El segundo local se abrió en el 2014 y se encuentra al costado sur del edificio del OIJ en San José, el tercer local se localiza en Calle 8 y abre sus puertas en el 2015 y el cuarto local ubicado en Guadalupe su apertura fue en el 2016, para un total de 4 locales.

El señor Rigoberto Madrigal Mathiew es el propietario de dos sodas que se encuentran ubicadas a un costado sur del Edificio del OIJ, y la de Calle 8, don Marco Madrigal Mathiew es el propietario de la que se ubica en Guadalupe, y la que se abrió desde su inicio es propiedad de los 3 hermanos Madrigal Mathiew.

En el siguiente cuadro, se observa la cantidad de colaboradores de cada una de las sodas.

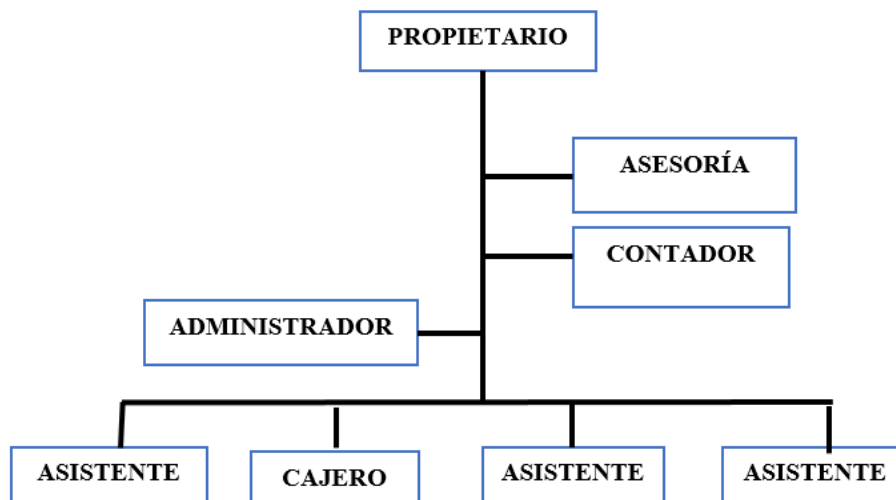
CUADRO 1. DISTRIBUCIÓN SODA EL FRONTÓN

Local	Ubicación	Fecha de apertura	Cantidad de colaboradores	Propietarios
1	Costado sur de la Plaza de las Garantías Sociales	1948	4	Rigoberto, Marco y Gustavo Madrigal Mathiew
2	Costado sur del Edificio del OIJ en San José	2014	5	Rigoberto Madrigal Mathiew
3	Calle 8, Avenida 2 y 4	2015	7	Rigoberto Madrigal Mathiew
4	Guadalupe, Calle Blancos	2016	6	Marco Madrigal Mathiew

Fuente: Hernández C, (2020)

Estructura organizacional

FIGURA 1. ORGANIGRAMA



Fuente: Hernández C, (2020)

Estudios previos relacionados con el tema

Según lo consultado con el propietario de la Soda El Frontón, nunca se han hecho estudios de clima organizacional en la organización.

Marco conceptual

En este capítulo, se aplicará todos los conceptos básicos relacionados a las variables, sometidas en este análisis, con el fin de determinar un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio y así facilitar la comprensión del tema al lector.

Clima organizacional

El concepto de clima organizacional se entiende por todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Para los líderes de cualquier empresa, es importante tener conocimiento de cuál es el clima que se vive entre sus colaboradores y con todos aquellos agentes externos, como clientes o proveedores, con los cuales mantienen relaciones y acuerdos.

Según Gestión (2020): El clima de las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño (párr.2).

El clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en el año 1960. Este concepto estaba influenciado por dos grandes Escuelas de Gestalt y la Escuela Funcionalista, la primera Escuela, decía que los individuos están influenciados por la percepción que tienen ellos mismos sobre su entorno y para la Escuela Funcionalista formula que el pensamiento y el comportamiento de cada individuo depende del ambiente que lo rodea, sin embargo, existen diferentes perspectivas, provenientes de otros autores, tal es el caso de la posición asumida por Chiavenato (2011), lo cual lo define como:

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (p. 86).

Desde este punto de vista, se entiende el clima organizacional como el ambiente en el cual se desempeñan los colaboradores, los cuales pueden presentar dificultades en la organización por poseer un clima organizacional desfavorable, que puede generar problemas como: ausentismo, atraso en procesos, falta de interés, poca productividad, resultados esperados cuando existe un mal clima organizacional, por lo que se requiere de inmediata atención.

El clima organizacional estará relacionado siempre con un factor clave "motivación", si los colaboradores se encuentran en niveles altos de motivación, el clima organizacional tiende a ser elevado y de ahí parte su interés en trabajar para la empresa, en su ánimo para realizar las funciones laborales, su satisfacción para alcanzar sus metas, y todo esto conlleva a un ambiente agradable.

Todos estos aspectos se verán reflejados en su entorno laboral, en cómo se relaciona con sus compañeros, existe una motivación extra para iniciar su vida laboral. Caso contrario si no existiere un buen clima, factores como desinterés, insatisfacción, apatía y por supuesto su rendimiento, pudiendo afectar a nivel personal y el de la empresa.

El ambiente donde una persona se desempeña diariamente en su trabajo, el trato que un jefe tiene con sus colaboradores, la interacción que tiene con sus compañeros e incluso la

relación que tiene con los proveedores y clientes va formando el clima organizacional de la empresa.

Dicho de otra manera, en las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad. Alcanzar y mantener un clima organizacional positivo y productivo es el pilar de cualquier empresa u organización.

Características del clima organizacional:

Existen diferentes clasificaciones de las características del clima organizacional, por ejemplo, Pacheco (2019) en su artículo Clima organizacional, donde hace mención que " el clima organizacional se puede caracterizar por el contenido de dimensiones fundamentales para el buen análisis y reestructuración cuando tenga que ser necesario " (párr.12), y clasifica las características del clima organizacional como:

- Espacio físico: lugar donde se encuentra la infraestructura organizacional y donde laboran las personas
- Estructura: organigrama sobre el cual se organizan los trabajadores de la empresa según sus tareas, obligaciones y horas de trabajo
- Responsabilidad: sentido de compromiso, productividad, puntualidad, capacidad de toma de decisiones
- Identidad: sentido de pertenencia y de identidad que deben sentir los trabajadores hacia la organización en la cual laboran
- Comunicación: comunicar e intercambiar información es importante para el pleno desarrollo de las actividades de una organización. La escasa o mala comunicación puede convertirse en un grave problema para el desarrollo de las labores de los trabajadores
- Capacitación: es una excelente manera de incentivar a los integrantes de la organización y de fomentar el desarrollo empresarial y personal
- Liderazgo: los que tienen la responsabilidad de dirigir un departamento, tienen que demostrar su responsabilidad, compromiso y sus habilidades para lograr estimular a su grupo de trabajo para que se incentiven a realizar mucho mejor su labor
- Motivación: forma parte de una cultura de una organización fomentar el bienestar y motivación de su equipo de trabajo a través de diferentes estrategias como, ofrecer un

espacio de trabajo limpio e iluminado, dar incentivos, bonos, respetar los días libres o de descanso, incentivar la competitividad, entre otros (párr.13).

Importancia del clima organizacional:

Para varios autores es necesario darle la importancia que se merece al clima organizacional. Al respecto, los autores García y Benavides (2020), en su tesis titulada Administración y clima organizacional, indican que " el clima organizacional es la base fundamental para el desarrollo y alcance de las metas de las personas y organizaciones "(p.14).

Cuando la organización cuenta con un clima organizacional favorable, que es percibido positivamente por los que conforman, se logran mejores resultados del trabajo de los empleados. Los autores Garcia, Benavides (2020), hacen mención que " el clima organizacional es de gran relevancia debido a que influye directamente con las personas que a su vez se trasmite en el día a día laboral dependiendo que si es positivo o negativo el clima que se mantenga en la organización. Todos sabemos que un colaborador motivado será más productivo que uno que solo presenta desinterés, desanimo, molestia, fatiga, etc. por eso cada uno de los jefes o supervisores deben de mantener un continuo seguimiento de cómo se desarrolla el ambiente dentro del área de trabajo entre cada uno de los colaboradores " (p.15).

Según Reyes (2017), menciona la relevancia que tiene un adecuado clima organizacional en la empresa.

El clima organizacional reinante en la organización es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, entre otras, tienen su impacto, además tiene su efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo en donde se traduce en fomentar de las relaciones más amigables, es decir, espontáneas y sinceras (...) El clima organizacional favorece sin lugar a dudas la obtención de los objetivos y dentro de ellos y claro está los de tipo laboral, apoyando para que la persona obtenga los suyos (p355-356).

Características del clima organizacional, el autor Brunet (2013), menciona:

- El clima 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

- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador del actor (la percepción no es siempre consciente)
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento (p.13).

Existen algunas herramientas para medir el clima laboral, Morales (2013) menciona algunas variables tangibles que son:

- Remuneración en términos económicos (salario, bonos, primas, etc.)
- Condiciones de las oficinas (iluminación, acceso, seguridad)
- Capacidad organizacional, entendido como la disposición de los recursos que necesita la persona para trabajar". (parr. 4).

Los autores García, Benavides (2020), definen las "variables tangibles como un conjunto de situaciones de la cual el individuo puede palpar y sentir de manera directa que ayudan a encontrar una satisfacción y motivación dentro del clima laboral "(p.30).

A la vez Morales (2013), señala algunas variables intangibles:

- Comunicación
- Tipos de liderazgo
- Grado de motivación y compromiso de los empleados
- Relaciones interpersonales y autonomía de las personas (parr.5).

García et al. (2020), definen " las variables intangibles como un conjunto de aspectos que no son palpables, pero que tienen que ver con la cotidianidad laboral, desde el tipo de líder dentro de la empresa, así como los canales de comunicación que existen dentro como también las relaciones personales entre los individuos y la causa de un buen o mal ambiente generados dentro de la organización "(p.30).

Aguilar (2016), menciona ciertos criterios importantes para mantener un saludable clima organizacional, es por ello que a continuación se exponen los más importantes a tomar en cuenta.

- Satisfacción en el puesto de trabajo
- Proceso de selección adecuado
- Buen ambiente laboral con compañeros y superiores
- Trabajar sin estrés

- Trabajar sin rutinas
- Delegación del trabajo
- Proporcionar adecuadas condiciones ambientales
- Buen trato del personal
- Salarios justos
- Tiempo de dedicación, atención y motivación de los líderes a sus subordinados
- Ofrecer programas de formación
- Coordinación del trabajo con la vida familiar
- Motivación a través de imaginación libre
- Carrera profesional y promoción
- Asociar la promoción a la carrera profesional del empleado
- Reconocimiento del trabajo
- Reconocimiento individual y de equipo
- Celebrar éxitos individuales y colectivos (p.35).

Dimensiones del clima organizacional:

La enciclopedia virtual Eumed.net (2020) publica en su página las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- Liderazgo: forma en que las personas en posiciones de jefatura utilizan su mando y posición para influir en los empleados
- Control: es el ejercicio y la distribución del control en las instancias organizacionales
- Relaciones interpersonales: se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización
- Diseño organizacional: reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros (párr. 3).

Existen otras dimensiones del clima organizacional según varios autores,

- Cultura organizacional: En la Enciclopedia Económica (2019) define la cultura organizacional como “aquellas características que definen a los individuos que conforman una empresa. Las actitudes, los valores, las creencias y los hábitos son parte de la cultura organizacional” (párr.1)

- Credibilidad: el autor Fischman (2019) menciona que los ambientes laborales demandan cambios constantes donde los líderes deben persuadir a sus colaboradores. La principal fuente de influencia sobre ellos va a ser la credibilidad de los líderes, que es el juicio que tiene una persona sobre otra respecto a qué tan veraz es en lo que comunica. La credibilidad depende de la percepción individual (párr.1)
- Seguridad: lo mencionado por García (2016), se resume en el que un empleado se sienta seguro en su puesto, es decir que tiene estabilidad laboral, representa un gran aporte a la estabilidad vital de los trabajadores. El trabajo estable ayuda a planificar proyectos vitales, sabiendo que es menos probable el quedarse sin dinero para enfrentarlos. La seguridad evita preocupaciones que pueden perjudicar tanto al trabajador como su desempeño ya que hay preocupaciones que pueden generar respuestas físicas y psicológicas equivocadas ante la presión (párr. 2)
- Salud e higiene laboral: según la autora De la Espriella (2015) “la salud ocupacional en una organización es de vital importancia ya que además de procurar el más alto bienestar físico, mental y social de los empleados, éste también busca establecer y sostener un medio ambiente de trabajo seguro” (párr.1)
- Empoderamiento: Peñaranda (2015) define empoderamiento como “un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para mejorar la calidad, productividad y servicio al cliente” (párr.3)
- Participación: según Cristancho (2015a) “una compañía con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la compañía” (párr. 8)
- Transparencia: al tratar el tema de la transparencia, Cristancho (2015) menciona que “la transparencia es la base para lograr la confianza y la motivación de los colaboradores en una organización” (párr. 9), y asociándola al grado de confianza indica que “la transparencia indica el grado de confianza que existe en la compañía y esta se ve reflejada directamente en los niveles de motivación y satisfacción de los colaboradores” (párr. 11)

Es común escuchar y muchas veces se llegan a confundir ciertos términos y hasta se consideran como sinónimos o por lo menos intercambiables entre si las definiciones de satisfacción, motivación, liderazgo, clima y cultura organizacional. Para ello, se definirá cada uno de los siguientes términos:

Satisfacción laboral: En un artículo publicado por Pérez (2011), lo define como: “satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo”(párr.3).

El mismo autor menciona que la satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, parte de los consejos y los más comunes para aumentar la satisfacción laboral y de lo cual hace mención Perez:

- Contratar a las personas adecuadas para cada puesto: si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un plantel adecuadamente capacitado para cumplir con sus obligaciones es posible crear un ecosistema sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores
- Crear lazos con los trabajadores: sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales. La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente
- Contar con un sistema de incentivos: el dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral. Además de un salario justo, y de sus eventuales aumentos, nunca está de más premiar la entrega y la constancia con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas. Cabe mencionar que no importa el valor monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta
- Promover el trabajo en equipo: éste es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente. El trabajo en equipo nos permite aprender de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos más a nosotros mismos; nos vuelve más creativos y nos enseña lecciones imprescindibles para crecer como profesionales y como personas (párr.7).

Las posibilidades de crecimiento, es un aspecto que condiciona la satisfacción laboral, es decir, si el trabajador sabe que ha tocado techo, que no puede seguir desarrollándose dentro de la empresa, es probable que busque empleo y acabe marchándose.

Aquí es muy importante promover planes de crecimiento interno y de formación para mejorar la satisfacción laboral, además, se trata de una manera muy interesante de detectar nuevos talentos internos, que beneficia a ambas partes.

En un artículo de la revista El Financiero (2017), se elaboró 5 recomendaciones para incrementar tu satisfacción laboral:

- Tener un espacio colaborativo, conocer al personal de otras áreas dentro de tu misma empresa, recomienda que los jefes busquen conexiones entre las áreas para que todos se sientan parte de un mismo equipo, con un objetivo común, y no cumplir únicamente con lo que se le asigna al empleado
- Crear vínculos con otras empresas, " si sus oficinas comparten espacio con otras empresas, los líderes de ambas pueden procurar el intercambio entre ambas para crear redes de socios que se complementen y generen oportunidades para ambos "
- Implementar sistemas para mejorar la comunicación
- Renovar el espacio, " la mayoría de los empleados trabajan con tecnología obsoleta y en lugares que están arraigados en el pasado, lo que hace más difícil trabajar de maneras nuevas y creativas ", los espacios creativos fueron claramente diseñados para cerrar la brecha actual entre el espacio y la tecnología, y para ayudar a que el trabajo creativo suceda naturalmente
- Romper la rutina, aconseja realizar reuniones y eventos extra laborales para la convivencia entre empleados no esté basada únicamente en el trabajo (p.1).

Otro concepto importante es la motivación, según Chiavenato (2011), define:

"la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo". (p.49).

Dada la relación entre el clima organizacional y la motivación es conveniente dar a conocer una de las teorías más importantes, ya que para incrementar la productividad y la

calidad del personal se requiere comprender los factores que influyen en que un colaborador se sienta motivado en el trabajo, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para poder lograrlo. Una de las más importantes es la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La teoría de Maslow lo que trata es dar una explicación sobre qué es lo que motiva a las personas, definiendo la motivación como una fuerza que origina y mantiene un comportamiento.

De acuerdo con los autores Franlin et al.(2011), la Teoría de Maslow se jerarquiza según sus necesidades primarias y secundarias, las cuales se describen a continuación:

- Necesidades primarias
 - a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etcétera)
 - b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)

- Necesidades secundarias
 - c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etcétera)
 - d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, respeto por uno mismo, amor, etcétera)
 - e) Necesidades a autorrealización (realización del potencial, utilización de los talentos individuales, etcétera) (p.126).

Según Turienzo (2016), la teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

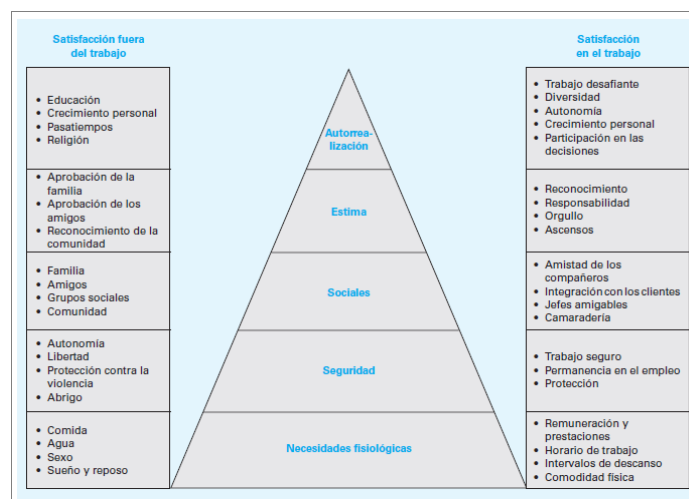
- Maslow resumió en la imagen de una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide
- Maslow sugiere que no acometer cualquiera de los distintos niveles impediría el avance hacia el nivel siguiente, así como que ninguna posición es permanente y el movimiento ascendente o descendente es continuo debido a las presiones o cambios del entorno.
- A grandes rasgos, la jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad, y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación.

- Primero se buscaría satisfacer las necesidades fisiológicas, que son aquellas que responden a la supervivencia, y una vez alcanzadas, abordaríamos necesidades relacionadas con la seguridad, o la huida del miedo. Tras esto, nos elevaríamos a la fase de integración, o sentido de pertenencia desde la socialización, el contacto y el amor
- Proseguiríamos por las necesidades de autoestima, en las que se trabajaría el respeto, la satisfacción o la reputación, y terminaríamos en la cúspide con la realización personal, que no sólo se refiere a alcanzar el pleno potencial, sino también al legado de nuestras acciones sobre nuestro sentido de la vida y nuestro entorno (p.8).

La teoría de Maslow se representa como una pirámide, que consta de cinco niveles (necesidades fisiológicas, seguridad, necesidades sociales, reconocimiento y autorrealización), cuya idea principal es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las que ocupan los niveles inferiores.

Los seres humanos buscan satisfacer de abajo hacia arriba una serie de necesidades, y si no hay satisfacción de esas necesidades inferiores (fisiológicas y seguridad), no se puede aspirar a las superiores (afiliación, reconocimiento y autorrealización).

FIGURA 2. PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW



Fuente: Chiavenato, 2009 (p.243).

Aplicando esta teoría a las empresas, los propietarios de una organización deben de considerar que la motivación implica la búsqueda de satisfacción de alguna de las necesidades, por lo tanto, si los colaboradores tienen estas necesidades, la empresa tiene que cubrirlas, y eso

no es una tarea sencilla, pero se puede ir modificando con el tiempo, comprender también que es una tarea continua, y puede variar con el tiempo, o de factores externos que afectan nuevamente alguna de esas necesidades.

Inclusive los autores Franlin et al. (2011), hacen mención en su libro *Comportamiento Organizacional*, que durante mucho tiempo esta teoría recibió mucha aceptación, sin embargo, en los últimos años la misma ha sido muy criticada, y describe algunas situaciones:

- Las personas de diferentes organizaciones o países tienen distintas creencias
- Las necesidades que impone la realidad se superponen, por lo que una necesidad en particular puede pertenecer a diferentes categorías de la jerarquía, o incluso a todas
- Esta teoría es estática. Las necesidades cambian con el paso del tiempo, en diferentes situaciones y cuando las personas hacen comparaciones sobre su satisfacción y la de los demás (p.127).

Asimismo, señala que: "Como elemento positivo debe concluirse que la organización debe permitir el desarrollo de las personas en la jerarquía, lo cual motivará el desempeño, el liderazgo, el aprendizaje y la creatividad"(p.127).

Organización

Otro concepto básico es la definición de organización, Roldan (2020) indica que: “una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas” (párr.1). Además, señala que hay una estructura ordenada en donde las personas interactúan según sus responsabilidades a fin de alcanzar un objetivo común.

En el mismo artículo, Roldán (2020) hace mención que “la organización usualmente cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo” (párr. 2).

Componentes esenciales de una organización

Todas las organizaciones tienen sus componentes que son necesarios para su funcionamiento, Roldán (2020) hace referencia a los siguientes:

- Un grupo de personas que interactúan entre sí

- Las tareas o actividades que son necesarias para alcanzar un objetivo y que deben desarrollarse de forma coordinada
- Los objetivos y las metas que la Organización ha definido
- Los recursos o materiales que son necesarios para las labores
- Las normas y procedimientos que deben ser acatados por el personal (párr. 4).

Tipos de organizaciones

En el artículo Roldán (2020) indica que hay distintas formas en las que las organizaciones se clasifican y destaca algunas de ellas, dejando entrever que no son las únicas formas en que se pueden clasificar:

- Según la estructura: las organizaciones se pueden clasificar en formales, que se consideran planificadas y que cuentan con una estructura jerárquica bien definida al igual que sus normas de funcionamiento. La otra clasificación es la informal, que nace de forma espontánea sobre la base de la afinidad que desarrollen los colaboradores
- Según la localización: se pueden clasificar como locales, nacionales o internacionales
- Según su tamaño: hay diferentes criterios para llegar a clasificar las organizaciones en esta forma en las cuales las organizaciones se definen como pequeñas, medianas o grandes
- Según su propiedad: una organización puede considerarse de propiedad pública, es decir que le pertenece al Gobierno o al Estado, o privada si es de propiedad de personas comunes o jurídicas
- Según su fin: una organización puede ser con o sin fin de lucro (párr. 5).

Comunicación

La comunicación es el factor primordial que nos permite expresar nuestras opiniones y es de vital importancia darle un papel protagónico en nuestra vida, ya que el ser humano depende de los otros para poder sobrevivir, socializar es parte del ser humano y una buena comunicación puede hacer la diferencia para convertirnos en personas exitosas.

El autor Guzmán (2012), define la comunicación como: un proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida, o un fenómeno que se da de forma natural en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño (p.9).

Según los autores Franlin y Krieger (2011), "la comunicación nos conduce a orientar nuestras acciones y a modificar nuestros comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos. Asimismo, influye en nuestros modos de decidir, pautar y normar conductas, así como de mostrarnos y expresarnos" (p.230).

Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje (incluido el lenguaje emotivo y expresivo) como canal de interrelación (p.230).

Con respecto a los tipos de comunicación, el autor Sandoval (2020), en su artículo Conozca los tipos de comunicación que pueden existir en su empresa y cómo gestionarlos menciona 4 tipos de comunicación organizacional:

- Interna y externa:

La comunicación interna y externa reflejan la interacción de la empresa con su personal y con su público externo. La comunicación interna es la forma en que se comunican los departamentos que conforman la organización. La comunicación externa hace referencia a la que media entre la empresa y su público externo (clientes y proveedores, entre otros). (párr.7)

- Formal e Informal:

La comunicación formal involucra los recursos formales de la organización (memorandos, cartas timbradas, etcétera). Este tipo de comunicación tiene lugar en la vida diaria de la empresa. Se realiza a través de las llamadas entre departamentos y los correos de seguimiento, entre otras acciones efímeras.

La comunicación informal facilita las operaciones armoniosas entre los colaboradores, porque fomenta la confianza. Sin embargo, a pesar de su rapidez, estas comunicaciones se pueden gestionar adecuadamente. Los líderes deben promover que la información que fluya por estos canales sea de calidad y lo más completa posible. Además, se deben evitar las conjeturas y los juicios personales. (párr.9).

- Ascendente, descendente y horizontal:

Y la comunicación por jerarquía se define como: el término "descendente" se refiere a las comunicaciones elaboradas por los líderes y dirigidas hacia sus subordinados. La ascendente se dirige hacia los líderes, desde los funcionarios que se reportan. La comunicación horizontal es la que se da entre colaboradores del mismo nivel. (párr.11).

El buen empleo de esta herramienta hace que las personas se sientan más motivadas para trabajar, desarrollando sentido de pertenencia en la organización, cuando se tienen claros los objetivos y las metas y las personas están comprometidos con estas, es más fácil llegar al éxito ya que todos manejan el mismo lenguaje.

En el caso contrario la falla en la comunicación genera problemas enormes y debilitamiento de los procesos. Aunque el ambiente es intangible, es indiscutible que se puede sentir al interior de la empresa, este se torna pesado, se refleja en la cara de cada individuo el aburrimiento, la falta de compromiso, la ineficacia y la baja productividad, afectando enormemente a la organización.

Los líderes de la empresa se han dado cuenta de la importancia de tener a los empleados informados, generando así una política donde se haga al empleado parte importante de la organización.

Comunicarle al colaborador cuales son las metas, objetivos, visión y estrategias que se manejan, debe estar enterado económicamente cómo va la empresa, como puede contribuir a mejorar y disminuir gastos, para esto se deben realizar reuniones mensuales donde participe todo el personal, donde pueda despejar cualquier inquietud que tenga.

Cultura Organizacional

En el artículo Comportamiento Organizacional, Sotelo (2017), define la cultura como: “son los valores y normas que se comunican a través de la estructura de la organización. Sumado a esto, hay que considerar las experiencias, creencias y actitudes de los colaboradores ya que terminan afectando la interacción entre ellos y con otras organizaciones del ambiente externo” (párr. 10).

Desde este punto de vista, la cultura organizacional es lo que se diferencia a una empresa de otra y que permanece en el tiempo, lo que hace evidente la dificultad de modificarla.

Según Franlin et al.(2011), muchos autores especializados en el tema, dan un aporte en cuanto a algunas características típicas de una cultura organizacional:

- Es holística: en otras palabras, el todo representa más que la suma de sus partes
- Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales

- Se construye socialmente a través de la interacción; es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo
- Es intangible pero hace la diferencia entre una organización y otra
- Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, mismos que no están dispuestos a modificarla si no encuentran un buen motivo para ello (p.362).

Cambio organizacional

En un artículo del autor González (2017), propone inicialmente una definición desde el punto de vista de procesos, en el cual, cambio, es todo aquello que implique una nueva forma de ejecutar procesos, que pueden y de hecho afectan el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones (parr.1).

El cambio organizacional como estrategia gerencial se viene dando principalmente por la turbulencia e incertidumbre en el ambiente o en el entorno en el que la empresa está inmersa, que impulsa a buscar nuevas perspectivas de abordaje. Con ello, la organización pretende generar respuestas satisfactorias a esas necesidades y avanzar frente a las amenazas que sufre.

Los cambios ocurren a cada instante, los clientes cambian sus preferencias, los proveedores modifican las características del producto que venden, los precios ya no son lo mismo, los competidores cambian de estrategia, el gobierno reforma las leyes, y también a lo interno de la empresa, se renueva maquinaria, cambian los productos, los colaboradores adquieren nuevos conocimientos y se capacitan para ofrecer un mejor servicio y producto. En otras palabras, en toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian constantemente.

De allí la urgencia de estar preparados a esos cambios organizacionales, la competencia está creciendo aceleradamente, por eso las empresas deben protegerse tanto de competidores tradicionales que crean y desarrollan productos y servicios como de empresas pequeñas y dinámicas que surgen con ofertas innovadoras.

Todas las organizaciones (públicas o privadas) se están enfrentando a estos desafíos, pero habrá otras que probablemente fracasen en el intento. Esto quiere decir que hay empresas

que pocas posibilidades de salir airosas de esos momentos de incertidumbre, y otras que sacarán provecho a todas estas ventajas competitivas y tecnológicas para enfrentar el mercado.

Un ejemplo claro, es lo que se está viviendo actualmente con respecto a la pandemia COVID-19, como las empresas están enfrentando este tipo de situaciones externas que conllevan una serie de cambios a nivel de organización.

Una vez más se pretende ratificar que de nada vale buscar un cambio en la organización sino se construye desde las bases propias de los individuos que la integran, de su clima y su cultura organizacional, al buscar su preparación, pero también al darle la responsabilidad a los empleados desde su puesto de trabajo, de tomar la iniciativa de decidir frente a los problemas existentes y demostrar a su vez, su compromiso con la organización. Si los sujetos no aprenden, la empresa no cambiará por si sola o por iniciativa de sus gerentes.

En conclusión, una empresa como Soda El Frontón que es pequeña en personal pero grande en innovar, en ofrecer con rapidez el servicio, en brindar un producto de calidad, y lo más importante renovarse y reinventarse será el éxito de que su empresa continúe en el mercado competitivo.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, éstos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

Toda organización requiere de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía, desde las cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en la organización. Al respecto Franlin et al.(2011) menciona que: "el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación" (p.294).

Algunos conceptos de liderazgo y liderar de los mismos autores Franlin et al.(2011), son los siguientes:

Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito y el líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos; se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianidad, piensa de manera estratégica (p.294).

Según los autores Franlin et al.(2011), existen varios tipos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático:

Suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo. En consecuencia, no permite que los miembros de éste participen de manera alguna en las decisiones.

- Liderazgo paternalista:

En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo evita las discordias y produce una acción de grupo feliz y efectiva. Uno de los posibles defectos inherentes a este tipo de liderazgo reside en que el crecimiento y desarrollo se verifica en los líderes y no en los seguidores o miembros del grupo, dado que éstos ven limitada su capacidad de asumir responsabilidades. Para evolucionar, el ser humano debe tomar decisiones, cometer errores y aprender de sus propias equivocaciones

- Liderazgo permisivo:

Otro tipo de líder es el individualista o permisivo, cuyo estilo de dirigencia se basa en la relevancia que da a los derechos individuales y la libertad de gestión. En este caso la libertad individual se valora más que la seguridad colectiva. En la vida de los grupos liderados con permisividad suelen darse discusiones del todo incontroladas, que muchas veces conducen a experiencias insatisfactorias. Los miembros del grupo rara vez aprenden las habilidades de la socialización, la tolerancia hacia las diferencias individuales y el interés del conjunto, habilidades indispensables para que el esfuerzo colectivo rinda frutos

- Liderazgo participativo:

En este caso el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión. El liderazgo participativo asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los integrantes del grupo, mismos que trabajan según el principio del consenso y tratan de desarrollar sólidas relaciones interpersonales como una sólida base para la resolución de sus problemas. Además, los miembros del grupo demuestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan por igual para cumplirlos. El líder participativo actúa como un facilitador que busca garantizar la participación de sus seguidores, para lo cual atiende las reglas y se interesa en resolver los conflictos. Se preocupa por la armonía, el equilibrio y la consecución de objetivos y metas (p.297).

Definitivamente, el concepto de liderazgo está vinculado a la capacidad de influir en los demás, en ser un ejemplo, en ser inspiración o una referencia para el grupo, es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos.

Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

El objetivo es que ambas partes se comprometan a alcanzar una meta y se obtengan resultados reales del proyecto que comparten.

Comportamiento organizacional

Según la definición dada por el autor Jauregui (2016) sobre el comportamiento organizacional menciona que:

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Además, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad (párr.2).

Con esta definición, permite hacer un análisis de como los colaboradores se desarrollan tanto a nivel individual como de forma colectiva en el área laboral, y como esas acciones

intervienen en el rendimiento de su empresa y cuestionar de una u otra forma el porqué del comportamiento, por qué actúan así y cuáles son los impactos de sus formas de desenvolverse.

Otra de las definiciones dada por los autores Franlin et al.(2011), mencionan que "el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta" (p.9).

Objetivos del comportamiento organizacional

Con respecto a los objetivos del comportamiento organizacional, Jauregui (2016) menciona 4 objetivos principales:

- Describir de forma elaborada y ordenada cómo reaccionan los colaboradores al enfrentar distintas situaciones. Esto permite que los administradores cuenten con un marco de referencia adecuado a la hora de analizar cómo reacciona el recurso humano ante las circunstancias del día a día en la organización
- Comprender el por qué los colaboradores reaccionan cómo reaccionan. Con esto se pueden obtener las explicaciones del caso y una mejora en la forma como se hacen las cosas
- Predecir lo que va a suceder a futuro con los colaboradores en función de lo que se conoce por los dos objetivos anteriores, determinando cuáles colaboradores son calificados, productivos y dedicados al trabajo y cuáles no han llegado a ese punto
- Controlar cuáles son las actividades requeridas y el orden de las mismas que harán posible que se alcancen los objetivos y las metas trazadas (párr. 7).

Características del comportamiento organizacional

En el libro Comportamiento Organizacional de Franlin et al.(2011), menciona 6 características del CO que son:

- Es multidisciplinario
- Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta
- Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo

- Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización
- Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones
- Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias (p.30).

Administración de Recursos Humanos

Raffino (2020a), destaca que “la administración de recursos humanos es la disciplina encargada de gestionar ese recurso empresarial “. Específicamente, se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización cualquiera “ (párr.5).

Trabajo en equipo

Una de las definiciones de los autores Franklin et al.(2011), en su libro “Comportamiento Organizacional, el trabajo en equipo es: “ un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas” (p.207).

Es preciso señalar algunas características que los distingue de un grupo:

- Es un grupo real cuyos miembros interactúan entre sí. Los equipos de trabajo componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización. Sus miembros ocupan puestos de trabajo interrelacionados en un área claramente diferenciada. Su composición suele ser fija. También existen equipos creados para cumplir funciones específicas, tras lo cual se disuelven
- Comparte y desarrolla ciertos objetivos que guían sus acciones
- Desarrolla normas internas que gobiernan su conducta en todas las esferas de su convivencia: el modo de decidir, el nivel y la calidad del esfuerzo, la resolución de conflictos, etc. Para ello, la dirigencia les otorga cierto poder que les permite tomar decisiones en su ámbito de injerencia, y para ratificar las determinaciones tomadas por otras instancias
- Desarrolla ciertos roles, propios de la división interna del trabajo
- Desarrolla sentimientos de atracción mutua en grado diverso, aunque también pueden darse (y es habitual que se den) sentimientos ambivalentes

- Es una unidad de objetivos y resultados: desarrolla una actividad cuyo resultado es un producto o un servicio entregado en cierto tiempo, con ajuste a normas de calidad y a determinado costo. Es responsable de agregar unidades de valor identificables o mensurables a un producto o servicio destinado a un cliente de la organización, ya sea interno o externo.
- Es capaz de organizarse a sí mismo, por lo menos hasta cierto grado. Por ejemplo, puede responsabilizarse de la asignación de los puestos de trabajo, del control de la calidad, del entrenamiento de sus miembros, del enriquecimiento y ampliación de las tareas
- Pone en práctica la creatividad: recopila y procesa información, desarrolla y aporta ideas, crea y acumula experiencia, aplica e incrementa conocimientos, y resuelve problemas organizacionales en materia de tecnología y de gestión
- Participa en el aprendizaje organizacional: acumula información y produce conocimiento
- Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización (p.207).

El trabajo en equipo canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos de la organización; además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional. Otras de sus ventajas son:

- Los equipos aumentan la productividad. Como participantes más cercanos a la acción y al cliente, sus miembros pueden apreciar mejor la administración convencional de las oportunidades para optimizar la eficiencia
- Los equipos mejoran la comunicación. El equipo intensifica la concentración en la tarea que se realiza, y se ocupa de compartir información y delegar el trabajo
- Los equipos aprovechan mejor los recursos. Un equipo potencia y coordina las valías individuales
- En ciertas áreas y tareas, determinados equipos son más creativos y eficientes para resolver los problemas, pues combinan múltiples perspectivas y capacidades
- Los equipos generan bienes y servicios de mayor calidad. En tareas complejas que requieren la intervención y coordinación de más de un individuo, los equipos generan mejores productos.

- Los equipos generan una mejora en los procesos. Sólo un equipo que encuadra todas las funciones que contribuyen a un proceso puede comprender lo que ocurre y eliminar los obstáculos, acelerar los ciclos y aplicar la energía organizativa a la mejora continua.
- Los equipos favorecen el aprendizaje de la organización. Las organizaciones acumulan su conocimiento en los equipos, aprenden en equipo.
- Los equipos contribuyen a diferenciar, y a la vez a integrar. Los equipos permiten mezclar a las personas con distintas clases de conocimiento, sin las diferencias que rompen el tejido de la organización y la conducen a la fragmentación (pp.208-209).

Grupo

En el libro “Trabajo en equipo” del autor Acosta (2011), define un grupo como: Un grupo de personas pueden ser, simplemente, gente que tiene un interés momentáneo común: esperar un bus, ver un partido, o una película, etc.

El autor Schein, citado por Acosta (2011), nos da una definición de grupo: Cualquier número de personas que:

- Interactúan unas con otras
- Son conscientes unas de otras
- Se perciben a sí mismas como grupo (p.21).

Una vez identificado las definiciones de grupo y trabajo en equipo, el siguiente cuadro permite elaborar un análisis comparativo entre ambos términos.

CUADRO 2. DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO
Objetivos difusos.	Metas claras.
Trabajo y responsabilidad Individuales.	Responsabilidad compartida.
Actividades Individuales.	Actividades conjuntas.
Resultados Individuales.	Resultados colectivos.
Decisiones de Jefaturas. Lideres formales.	Liderazgos referenciales compartidos.
Sin empoderamiento (no se otorga poder al grupo).	Con empoderamiento (la organización otorga poder a los equipos).
No se miden los resultados del grupo.	Se miden y evalúan los resultados del equipo.
Sin premios por los resultados obtenidos.	Con premios por los resultados obtenidos.
No se toman decisiones en conjunto.	Se toman decisiones en conjunto.
Las normas y la cultura no tienen relación con la tarea.	Las normas y la cultura están relacionadas con los objetivos de la tarea.

Fuente: Comportamiento organizacional, 2011

Toma de decisiones en grupo

Las decisiones organizacionales casi siempre son tomadas por grupos o equipos, más que por individuos, según los autores Franklin et al. (2011), esto permite el intercambio de opiniones para afinar criterios y corregir errores, asimismo logra tener una cercanía con el grupo, se participa a todos los participantes involucrados en el proceso y fomenta el espíritu de equipo.

En muchos casos la participación en la toma de decisiones puede ser útil tanto para alcanzar las metas organizacionales como para satisfacer una necesidad individual, esto conlleva a efectos positivos tales como:

- Acumulan mayores conocimientos y datos sobre hechos
- Tienen una perspectiva más amplia y evalúan más alternativas
- Los individuos que participan en la toma de decisiones en grupo quedan más satisfechos con la elección que se hace, y es más probable que la respalden
- Los procesos de decisión grupales responden a una función de comunicación importante, así como a una función política útil (p.486).

Existen algunos pasos para la toma de decisiones, según lo indicado por los autores Franklin et al. (2011),

- Diagnosticar y definir la necesidad, el problema o la oportunidad
- Establecer metas
- Buscar soluciones alternativas
- Comparar y evaluar las soluciones alternativas
- Elegir entre soluciones alternativas
- Implementar la solución seleccionada
- Dar seguimiento y controlar los resultados (p.472).

Conflictos

El conflicto en la organización surge por diferencias y desacuerdos que se presentan en las labores diarias, como choques de personalidad, conflictos en la comunicación, reestructuración, mala distribución de funciones, malentendidos, insatisfacción, desconfianza, abuso de poder.

Los autores Franklin et al. (2011), denominan conflicto "a la simultaneidad de conductas, motivaciones y deseos contradictorios y opuestos entre sí" (p.478).

Las causas del conflicto son múltiples y variadas, las cuales se mencionan algunas como:

- Dificultades en la comunicación
- Discrepancias en cuestión de valores (qué se considera bueno y malo)
- Diferencias en las actitudes hacia el trabajo o hacia la relación personal
- Creencias distintas
- Diferencias de personalidad
- Inconvenientes en la organización de la tarea a realizar, etc (p.479).

Hay señales que se pueden detectar en el ambiente organizacional y pueden ocasionar impacto si no se atienden de manera oportuna, como, por ejemplo: discusiones, bajo rendimiento laboral, competencia entre los individuos, falta de colaboración, descuido de la actividad, etcétera (p.479).

Crisis

Según los autores Franklin et al. (2011):

las crisis son inesperadas, repentinas y presentan dos posibilidades de resolución: una negativa, que conlleva la imposibilidad de adaptarse a los cambios requeridos para superarla; y otra positiva, que da lugar al crecimiento individual, grupal y organizacional, posibilitando un nuevo funcionamiento, con diferentes formas de comunicarse, vincularse y trabajar (p.485).

Por lo general, las crisis presentan cambios importantes en todos los niveles de vida, profesional, laboral, personal, etc, y muchas veces suelen generar grados de inseguridad, de incertidumbre ante lo nuevo o lo desconocido, sin embargo, son oportunidades de cambio, de mejora y de un crecimiento a nivel personal, adaptándose a las nuevas circunstancias, con la convicción que son etapas transitorias de desequilibrio y desorganización.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrollará la metodología que tiene como fin presentar una descripción de cómo se va a desarrollar la investigación, que permita la obtención de resultados a través de diversas técnicas aplicables para alcanzar con éxito los objetivos planteados de la empresa en estudio.

Enfoque

Como bien lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2014), los enfoques de una investigación “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación” (p.2). Entonces se puede deducir que el enfoque indica la manera en la que se aborda el fenómeno además marca el camino a seguir para poder responder la pregunta de investigación y por supuesto los objetivos de la misma.

Una vez definido lo anterior, es importante mencionar que esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo ya que se busca “describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (causalidad)”. Hernández et al.(2014, p.11).

Los métodos cuantitativos son más estructurados y controlados y en general incluyen el uso de algún instrumento formal que permite obtener la misma información de cada uno de los colaboradores de la empresa.

La autora Raffino (2020b) cita:

Los métodos cuantitativos, metodologías cuantitativas o investigaciones cuantitativas son el conjunto de estrategias de obtención y procesamiento de información que emplean magnitudes numéricas y técnicas formales y/o estadísticas para llevar a cabo su análisis, siempre enmarcados en una relación de causa y efecto (párr. 1).

Diseño de la investigación

En esta fase, se toma la decisión acerca del método y estrategia a utilizar para poder comprobar el análisis de este estudio, y así poder recolectar todos los datos necesarios para este fin especificando los detalles y procedimientos utilizados.

De acuerdo con Hernández et al., (2014), el diseño de investigación es “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y

responde al planteamiento” (p.128), además permite combinar los diferentes métodos y técnicas para que el problema de investigación sea resuelto.

Para mayor comprensión del diseño de la presente investigación, en el siguiente cuadro se presentan los diferentes alcances que se consideran al pensar en desarrollar las investigaciones.

CUADRO 3. PROPÓSITOS Y VALOR DE LOS DIFERENTES ALCANCES DE LAS INVESTIGACIONES

Alcance	Propósito de las Investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a su análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014) (pp.97-98).

El presente estudio tiene un diseño del tipo no exploratorio descriptivo correlacional. Lo cual se detalla y se da una breve explicación del porqué se considera este diseño así y haciendo referencia al cuadro 3 (Propósitos y valor de los diferentes alcances de las investigaciones):

- No exploratorio, es una investigación o análisis que el tema de clima organizacional se ha desarrollado anteriormente por empresas que se han enfocado en conocer como perciben sus empleados el ambiente de una empresa, por lo tanto es un tema que ha sido analizado anteriormente, sin embargo, Soda El Frontón, nunca había hecho un

estudio en todo los años que tiene haber sido constituida, sin embargo, no es un tema innovador.

- Es descriptivo, porque con toda la información recolectada por la aplicación del instrumento, se podrá elaborar una descripción de cada una de las 8 dimensiones analizadas en esta investigación,
- Es correlacional, porque precisamente logra medir esas variables y los resultados que este análisis genera positiva o negativamente para la Soda El Frontón.

Fuentes de información

En este apartado, se pretende mostrar cuales son las fuentes de información definidas para el logro de los objetivos en la investigación, por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2014) distinguen dos tipos básicos de fuentes de información, e indican que estas se componen de fuentes primarias y secundarias. (p.132).

- Fuentes primarias Se puede indicar que las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información de primera mano, como, por ejemplo, libros, revistas, periódicos, artículos, monografías y tesis
- Fuentes secundarias: Por su parte las fuentes secundarias son recopilaciones, resúmenes y listados de referencias de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento.

También pueden ser libros que desarrollan un tema a partir de su propia recopilación de datos (Ulate, I. Vargas, E. 2014, p.59).

En este estudio de clima organizacional aplicado a la Soda El Frontón, se utilizarán fuentes primarias, ya que toda la información recolectada se hará por medio de la aplicación del cuestionario, fuentes que suministran datos recogidos solamente por los colaboradores que tienen más de 3 meses de laborar para la empresa y como fuente secundaria de información ya que se hace consulta de diversos libros de texto, tesis nacionales e internacionales, artículos de revista, artículos en internet, etc.

Sujetos de investigación

Para este análisis, la población está representada por hombres y mujeres que estén laborando de forma activa en la Soda El Frontón, considerado por ello una población finita.

El total de colaboradores para los 3 locales ubicados dentro de la gran área metropolitana son 16, de las cuales solo 14 llenaron la encuesta entre los meses de agosto y setiembre del año 2020.

Como excepción se establece que los colaboradores que cuenten con menos de 3 meses de trabajar en la Soda no sean tomados en cuenta para la elaboración de dicha encuesta, considerando como criterio establecido por la empresa, sin embargo, en el momento de realizar la encuesta no había ningún colaborador bajo esas condiciones.

Muestra

Según Hernández et al. (2014), indican que la muestra “se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación (p. 172). Para el proceso cuantitativo, la muestra es un grupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población (p.173).

- Aleatoria o al azar: Dándole a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluido en la muestra.

- Intencional: Utilizando el juicio de una persona con experiencia y conocimiento con respecto de la población que se estudia.

- Por conveniencia: Escogiendo las unidades o elementos que están disponibles o que son más fáciles de conseguir.

En este análisis, la muestra es de tipo intencional para un total de 14 colaboradores, que realizaron la encuesta del clima organizacional en los meses de agosto y setiembre del presente año.

Variables

Seguidamente, dado el enfoque cuantitativo, en este caso las unidades de análisis corresponden a variables, en la siguiente tabla se presentan mediante una matriz de conceptualización:

CUADRO 4. MATRIZ DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE CONCEPTUAL	VARIABLE OPERACIONAL	VARIABLE INSTRUMENTAL
Analizar el clima organizacional de la "Soda El Frontón" del II cuatrimestre del 2020, para conocer el ambiente laboral en el que desarrollan sus funciones los colaboradores de la organización	Identificar qué factores motivacionales influyen en los colaboradores de la Soda El Frontón para el cumplimiento de sus funciones en el II cuatrimestre del 2020	Motivación: es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea	Se mide de acuerdo a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los colaboradores de la Soda El Frontón. Abarca las preguntas de según su dimensión: Imparcialidad: 4-5 Orgullo: 6, 8, 9, 11 Respeto: 12, 16, 17, 18, 19, 20 Credibilidad: 21, 24, 26, 28 Compañerismo: 29, 34 Motivación: 36-38 Trabajo en equipo: 45-49	Entrevista al propietario y administrador del local. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Soda El Frontón.
	Interpretar como los colaboradores de la Soda El Frontón perciben el clima organizacional II cuatrimestre del 2020	Percepción: donde los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con el objeto de asignar significado a su entorno.	Se mide de acuerdo a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los colaboradores de la Soda El Frontón. Abarca las 8 dimensiones que son: credibilidad, respeto, imparcialidad, comunicación, orgullo, trabajo en equipo, compañerismo e imparcialidad. Se utiliza el cuestionario con la totalidad de las preguntas	Entrevista al propietario y administrador del local. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Soda El Frontón.
	Elaborar una propuesta que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Soda El Frontón para el 2021	Propuesta se refiere a brindar diferentes opciones, ideas, planes o acciones con el fin de cumplir ciertos objetivos o metas planteadas por la organización.	Se basa en las percepciones, aportes obtenidos a través del cuestionario aplicado al personal de la Soda El Frontón	Entrevista al propietario y administrador del local.

Fuente: Hernández C. (2020)

Una vez definido el método a utilizar (cuantitativo) para el presente análisis, se aplicará en el mes de agosto y setiembre del presente año, una encuesta a los colaboradores de la Soda El Frontón, lo que permitirá elaborar tanto las tabulaciones como las gráficas respectivas para la interpretación de los resultados numéricos, siendo esta el insumo principal para realizar el análisis de esta investigación y poder desarrollar los objetivos planteados que es el análisis del clima organizacional de la Soda El Frontón del II cuatrimestre del 2020 y así poder identificar los factores motivacionales que repercuten en la labor desempeñada, permitiendo con este enfoque cuantitativo realizar el análisis propuesto.

Instrumentos para el análisis

La técnica para la recolección de datos seleccionada para llevar a cabo el estudio es el cuestionario, el cual es una de las herramientas más utilizadas en las investigaciones de este tipo. Según Hernández et al. (2014), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (p. 217). Aunado a esto un cuestionario "obedece a diferentes necesidades y a un

problema de investigación, lo cual origina que en cada estudio el tipo de preguntas sea distinto. Algunas veces se incluyen tan sólo preguntas cerradas, otras ocasiones únicamente preguntas abiertas, y en ciertos casos ambos tipos de preguntas” (p. 220).

El cuestionario consta de un encabezado, una introducción y de los apartados correspondientes a preguntas, separados por cada una de las dimensiones en estudio, consta de 50 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta, todas de respuesta única. Para esto se utilizó una escala de medición Tipo Likert, la cual es la más recomendada para este tipo de medición. Dichas preguntas serán valoradas sobre la base de una escala de 1 a 5, representada por:

1: Nunca

2: Casi Nunca

3: A veces

4: Casi siempre

5: Siempre

Además, hay 8 preguntas, donde sus respuestas son:

1: Malo

2: Regular

3: Bueno

4: Muy bueno

5: Excelente

El cuestionario abarca 8 dimensiones (Imparcialidad, Orgullo, Respeto, Credibilidad, comunicación, compañerismo, trabajo en equipo y motivación). Cada dimensión, tendrá una serie de preguntas, que se detalla en la siguiente tabla.

TABLA 1. CANTIDAD DE PREGUNTAS POR DIMENSIÓN

DIMENSIÓN	# DE PREGUNTAS
IMPARCIALIDAD	1 - 5
ORGULLO	6 - 11
RESPETO	12 - 20
CREDIBILIDAD	21 - 28
COMPAÑERISMO	29 - 35
MOTIVACIÓN	36 - 38
COMUNICACIÓN	39- 40
TRABAJO EN EQUIPO	41 - 49

Fuente: Hernández C. (2020)

El cuestionario permite a cada uno de los colaboradores expresar por medio de sus respuestas la percepción que tiene sobre el clima organizacional donde laboran.

Procedimiento de recolección de información y análisis de datos.

El primer paso para poder seleccionar las preguntas fue basarme en la información que se requería, en los objetivos de la presente investigación y en el alcance de la empresa, todo este análisis se da en las reuniones que se tuvo con el propietario y principalmente con la administradora de los locales con el fin de recabar toda la información e iniciar un plan de mejora del resultado obtenido.

El segundo paso, es la selección de las preguntas, las cuales se toman como base las dimensiones encontradas por la empresa Great Place To Work, líderes en consultorías y trabajos en investigación que ofrecen y muestran que los lugares de trabajo con culturas de alta confianza obtienen mayores rendimientos en los resultados, niveles de innovación, satisfacción del cliente, compromiso de los colaboradores.

Tercer paso, revisión del cuestionario por parte de la administradora y el propietario de los 3 locales de la Soda El Frontón (diagonal a la CCSS, calle 8 y diagonal al Edificio del OIJ), ubicados todos en San José.

Aprobado todos los pasos anteriores, se procedió a la aplicación del cuestionario a todos los colaboradores de la Soda El Frontón, de los 3 locales en estudio.

- Aplicación de los cuestionarios: Se envió por medio del número telefónico de cada uno de los colaboradores, un link con la encuesta, dándoles un único acceso para el completo llenado de la misma, además se facilitó a 4 colaboradores la encuesta impresa

debido a que se les dificultaba llenar la encuesta vía digital. La aplicación se realizó en los meses agosto y setiembre del presente año 2020

- Recolección de la información: Una vez obtenida la información de todas las respuestas de todos los colaboradores, procede a confeccionar la información para tabular las respuestas de cada colaborador, esto con el objetivo de obtener los resultados definitivos y ordenados

Para dicho cuestionario se utilizó la plataforma de cuestionarios en Google Formularios.

Seguidamente para el análisis de los datos:

- Se tabula toda la información dada por los colaboradores de la Soda El Frontón
- Se elaborarán gráficos y tablas por cada una de las preguntas, agrupando los datos por cada una de las dimensiones seleccionadas, (credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, compañerismo, motivación, comunicación, trabajo en equipo)
- Se realizará un análisis y comentario de cada uno de los gráficos generados
- Se confeccionará un resumen por cada una de las dimensiones en estudio.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se desarrolla el análisis de resultados a partir de la herramienta utilizada para la interpretación de los objetivos planteados. Cada uno de los resultados presentados para la recolección de datos, se basó en dos etapas: la primera etapa fue programar reuniones con el propietario de los 3 locales ubicados dentro de la gran área metropolitana y con la administradora de los locales y la segunda etapa consistió con la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la organización.

En ésta segunda etapa se aplicó el instrumento utilizado que es la encuesta a 16 colaboradores de las 3 sodas ubicadas en: diagonal a la Caja Costarricense de Seguro Social, Calle 8 y diagonal al Edificio del OIJ, ubicados todos en San José, de las cuales solo el 87.5% completó la encuesta, no se evaluó al 100% debido a que no mostraron ningún interés en llenar la misma.

Con este análisis, se quiere conocer como es el comportamiento de cada una de las dimensiones seleccionadas sobre el clima organizacional, cabe mencionar que los colaboradores están experimentando una reducción de su jornada laboral al momento de realizar la encuesta, debido a la situación que se enfrenta el país por causa del COVID-19, siendo estos los meses más duros del año.

Es importante mencionar que las interpretaciones de estos resultados serán el punto de partida para ofrecer las principales conclusiones y recomendaciones que se plantearán en el siguiente capítulo V.

El cuestionario aplicado consta de 51 preguntas, de las cuales 1 es una pregunta abierta y no obligatoria de contestar, las otras preguntas son obligatorias y se relacionan con las 8 dimensiones:

- Imparcialidad: Ausencia de discriminación justicia y reglas claras
- Respeto: Como el colaborador piensa que es visto por sus superiores
- Credibilidad: Como el colaborador percibe a sus líderes y a la organización
- Compañerismo: Sentimiento de familia y equipo
- Motivación: Capacidad que tienen las empresas para mantener el estímulo positivo de sus colaboradores con relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos

- Comunicación: acción consciente de intercambiar información entre dos o más colaboradores con el fin de transmitir o recibir información
- Trabajo en equipo: es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo en común
- Orgullo: Valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad.

Se presentarán gráficos y tablas para cada una de las preguntas aplicadas en la encuesta, para una mejor apreciación de los resultados y un análisis más a fondo.

Aspectos Generales

Antigüedad Laboral:

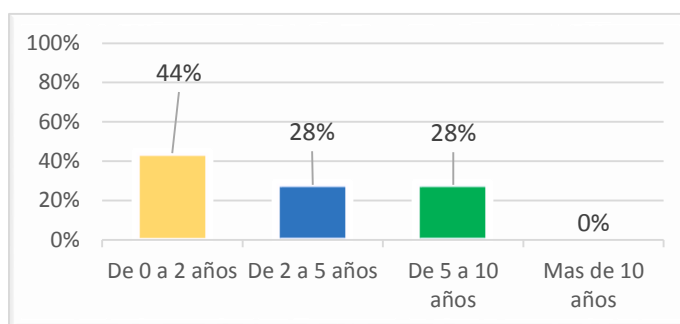
Es importante en este análisis conocer el tiempo laborado que tiene cada uno de los encuestados, lo que permite tener un mayor grado de confiabilidad y conocimiento de la empresa, pues para efectos de un estudio de clima organizacional los involucrados en el proceso tienen que haber convivido un tiempo prudencial que les permita percibir como está el ambiente laboral en el que se desarrollan, obteniendo datos más reales.

En éste análisis, se estableció que se tomarán en cuenta las opiniones de los colaboradores que tengan más de tres meses de laborar en la Soda El Frontón. No fue necesario para el presente estudio descartar alguno, ya que contaban con más de 3 meses de laborar en la empresa.

TABLA 2. ANTIGÜEDAD LABORAL

Datos	Valor	Porcentaje
De 0 a 2 años	6	44%
De 2 a 5 años	4	28%
De 5 a 10 años	4	28%
Más de 10 años	0	0.0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 1. ANTIGÜEDAD LABORAL

Fuente: Hernández C. (2020)

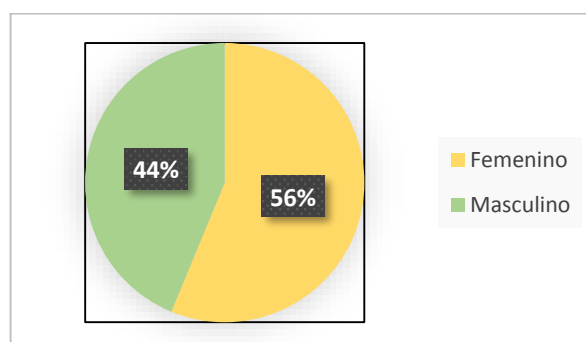
De acuerdo con los datos suministrados por los colaboradores, se obtiene que la mayor parte de ellos, es decir, un 44% ingresaron en los últimos 2 años, un 28% de 2 a 5 años y el otro 28% equivalente a 4 colaboradores, tienen de 5 a 10 años de laborar en la Soda El Frontón.

Sexo

TABLA 3. TIPO DE GENERO

Datos	Valor	Porcentaje
Femenino	9	56%
Masculino	7	44%
Total	16	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 2. TIPO DE GÉNERO

Fuente: Hernández C. (2020)

La mayoría de los colaboradores son de sexo femenino, predominando a un 56% contra un 44% representado por el género masculino.

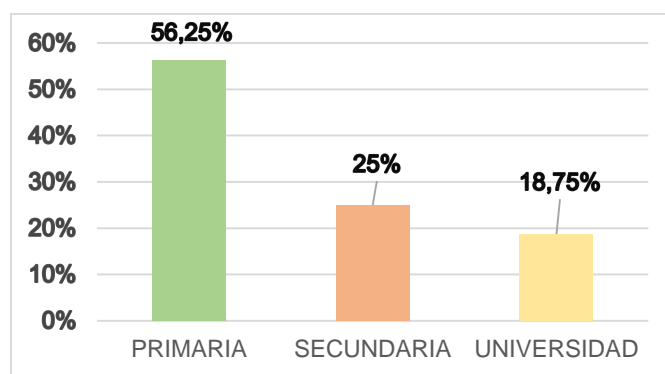
Grado Académico

TABLA 4. GRADO ACADÉMICO

Datos	Valor	Porcentaje
Escuela Completa	9	56.2%
Colegio completo	4	25%
Universidad	3	18.75%
Total	16	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 3. GRADO ACADÉMICO



Fuente: Hernández C. (2020)

Según la información suministrada, del total de 16 colaboradores que pertenecen a las 3 sodas en estudio, el 56% tienen la primaria completa, 4 terminaron la secundaria que corresponde a un 25% de la población total y un 18.75% tienen un título universitario que pertenece a 3 colaboradores.

Dimensiones del clima organizacional

En esta sección de la encuesta, se realizaron 50 preguntas de acuerdo a las 8 dimensiones del clima organizacional de la Soda El Frontón, cuyos resultados se analizarán a continuación.

Imparcialidad

Una de las dimensiones importantes de analizar es precisamente la imparcialidad, ya que muchos colaboradores perciben y han sentido de una y otra forma que las jefaturas llegan a tener preferencias por unos compañeros más que por otros, y muchas veces sienten que no son tratados por igual, de ahí que se genera una desmotivación y rivalidad con su compañero de trabajo.

Se formularon 5 preguntas para recopilar la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la imparcialidad. A continuación, se presenta el resultado obtenido de las respuestas recabadas.

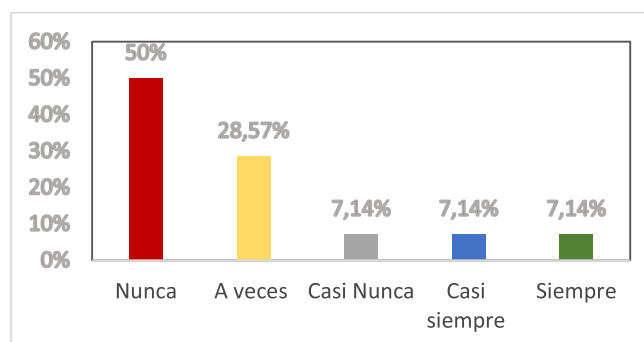
1. Los jefes evitan tener colaboradores favoritos

TABLA 5. LOS JEFES EVITAN TENER COLABORADORES FAVORITOS

Datos	Valor	Porcentaje
Nunca	7	50%
A veces	4	28.57%
Casi Nunca	1	7.14%
Casi siempre	1	7.14%
Siempre	1	7.14%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 4. LOS JEFES EVITAN TENER COLABORADORES FAVORITOS



Fuente: Hernández C. (2020)

En toda organización existirá personal más competitivo que otro, unos requieren de más esfuerzo para lograr alcanzar los objetivos, demostrando inclusive una actitud de mejora día a día, lo cual es percibida por la jefatura, ese rol que desempeñan los superiores en la gestión laboral es clave ya que dependerá de la actitud, esfuerzo, el grado de satisfacción como miren

a los subalternos, es cuando las jefaturas deben de actuar con justicia, sin preferencias y así podrá construir una relación sincera y transparente.

Los resultados según la Tabla N°5 y el Gráfico N°4, el 50% del personal afirma que el jefe evita tener colaboradores favoritos entre el personal, un 28.57% menciona que a veces, lo que representa 4 colaboradores de 14 que hicieron la encuesta, un 7.14% contestaron que casi nunca lo evita, de igual manera y el mismo porcentaje de 7.14% siempre y casi siempre.

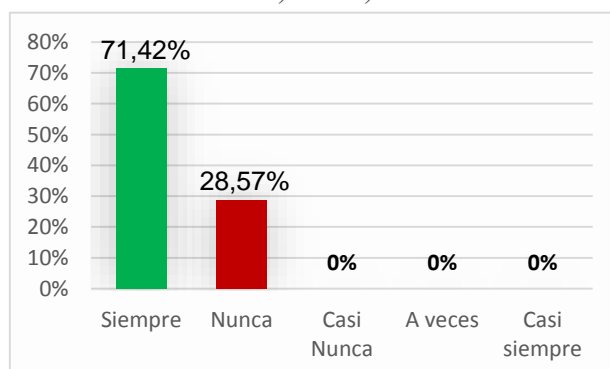
2. Los colaboradores son tratados justamente sin importar su preferencia sexual, su raza, edad y sexo.

TABLA 6. LOS COLABORADORES SON TRATADOS JUSTAMENTE SIN IMPORTAR SU PREFERENCIA SEXUAL, RAZA, EDAD Y SEXO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	10	71.42%
Nunca	4	28.57%
Casi Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 5. LOS COLABORADORES SON TRATADOS JUSTAMENTE SIN IMPORTAR SU PREFERENCIA SEXUAL, RAZA, EDAD Y SEXO



Fuente: Hernández C. (2020)

Toda organización debe de velar por el respeto a su personal sin distinción de edad sexo, raza o preferencia sexual. Es difícil entender como hoy en día la sociedad en general, está

en una lucha constante contra la discriminación, por eso se debe, establecer desde un principio políticas que prevalezca el respeto y el apoyo ante sus formas de pensar.

El personal de la Soda El Frontón, afirma que el 71% siempre han sido tratados justamente, sin embargo, 4 de 14 colaboradores lo que representa un 28% sostiene que nunca han sido tratados justamente.

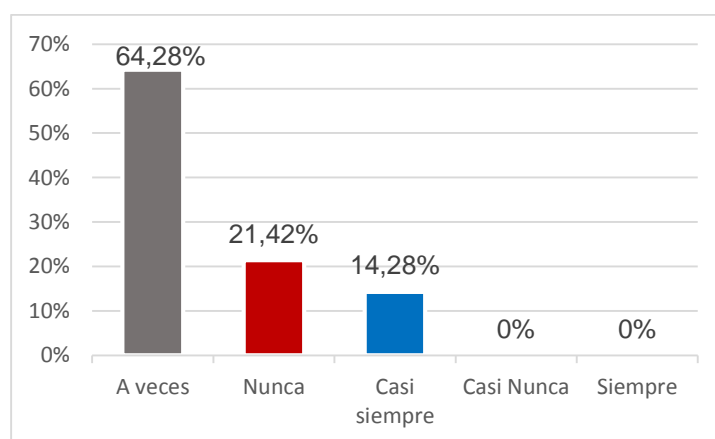
3. Los colaboradores están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal.

TABLA 7. LOS COLABORADORES ESTÁN EN CONTRA DE PERJUDICAR A LOS DEMÁS PARA OBTENER UN BENEFICIO PERSONAL

Datos	Valor	Porcentaje
A veces	9	64.28%
Nunca	3	21.42%
Casi siempre	2	14.28%
Casi Nunca	0	0%
Siempre	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 6. LOS COLABORADORES ESTÁN EN CONTRA DE PERJUDICAR A LOS DEMÁS PARA OBTENER UN BENEFICIO PERSONAL



Fuente: Hernández C. (2020)

Las organizaciones siempre ofrecen nuevas oportunidades a sus colaboradores para poder crecer en el ámbito laboral y personal, de participar en proyectos nuevos, de concursar con miras al ascenso profesional, y así obtener logros personales dentro de la empresa.

Prevalece mucho el fomentar la solidaridad, el compañerismo, el trabajo en equipo, la lealtad, la comunicación, para que se disminuya la rivalidad, la competencia entre compañeros, y así por mención personal o por méritos propios, destacar en el objetivo planteado para alcanzar ese logro esperado.

Según el resultado, un alto porcentaje de 64.2 % de la población encuestada, determina que a veces los colaboradores están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal, un 21.4% indica que nunca, mientras que el 14.2% afirma que casi siempre.

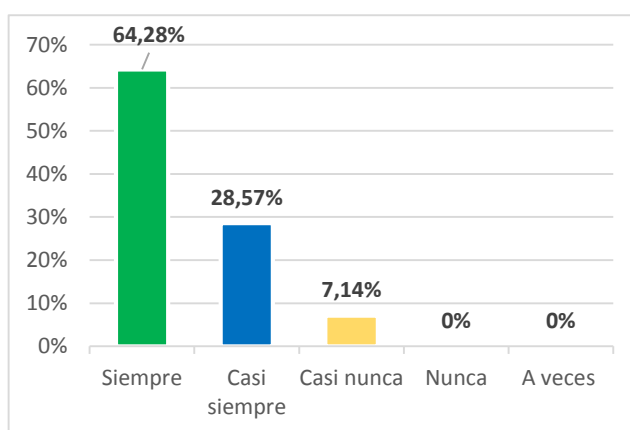
4. Me tratan bien independientemente de mi posición en la organización.

TABLA 8. ME TRATAN BIEN INDEPENDIENTEMENTE DE MI POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

DATOS	VALOR	PORCENTAJE
Siempre	9	64.28%
Casi siempre	4	28.57%
Casi nunca	1	7.14%
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 7. ME TRATAN BIEN INDEPENDIENTEMENTE DE MI POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Hernández C. (2020)

En toda empresa, existen niveles jerárquicos, donde se define la descripción de los puestos, la distribución o departamento en el que pertenece, el puesto que desempeña, si tiene o no personal a cargo, etc. El pertenecer a un nivel jerárquico superior, no significa que el puesto lo haga pensar que es más o menos, o es diferente a algún colaborador de la empresa,

se parte del hecho de que tiene más experiencia en el puesto desempeñado o más títulos obtenidos, pero prevalece que todos somos iguales sin distinción alguna.

Según la tabla N°8 y el Gráfico N°7, los colaboradores manifiestan que siempre son tratados bien independientemente de la posición o puesto que desempeña, lo que representa un 64.28%, el 28.57 % sostiene que casi siempre, mientras que solo una persona contestó que casi nunca con un 7.14% es tratado bien.

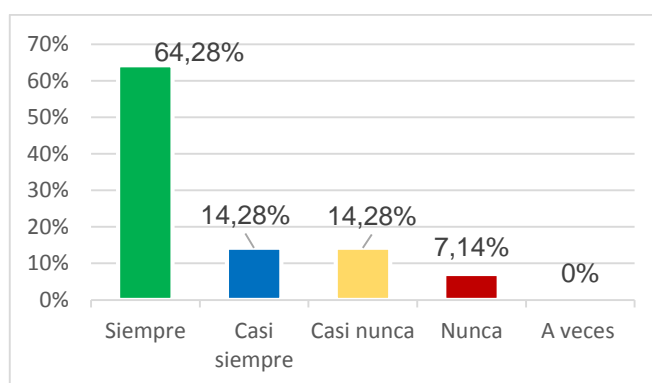
5. Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.

TABLA 9. SI SOY TRATADO INJUSTAMENTE, SÉ QUE TENDRÉ OPORTUNIDAD DE SER ESCUCHADO Y RECIBIR UN TRATO JUSTO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	9	64.28%
Casi siempre	2	14.28%
Casi nunca	2	14.28%
Nunca	1	7.14%
A veces	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 8. SI SOY TRATADO INJUSTAMENTE, SÉ QUE TENDRÉ OPORTUNIDAD DE SER ESCUCHADO Y RECIBIR UN TRATO JUSTO



Fuente: Hernández C. (2020)

Escuchar las opiniones brindadas por los colaboradores, ayudan al superior a tener un mejor panorama de como se está desarrollando su organización, es beneficioso para ambas partes pues éstos se sienten involucrados en el proceso y crea un sentido de pertenencia generando a su vez mejores resultados. Esto generará seguridad, confianza, claridad ante

cualquier proceso que se vea expuesto o involucrado y así pueda contar con toda la libertad de poder expresar sus opiniones y así mismo ser escuchadas.

En esta empresa, un 64% percibe que siempre tienen la oportunidad de ser escuchados si tuvieran un inconveniente, el 14% manifiesta que casi siempre, el mismo porcentaje de 14% consideran que casi nunca y un 7% que corresponde a 1 colaborador respondió que nunca.

ORGULLO

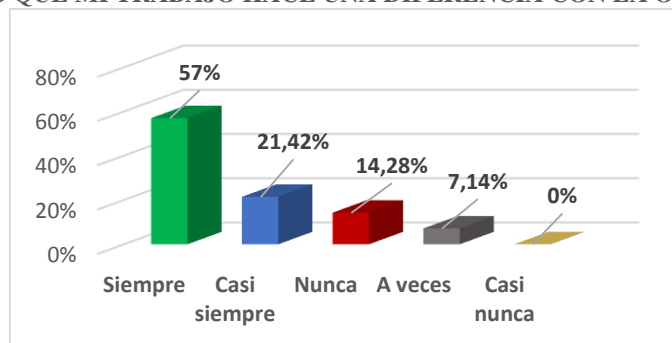
Sentirse orgulloso en la empresa donde se labora, es sentirse satisfecho, completo, ya que expresan felicidad de pertenecer a la misma, genera gran pasión en lo que se hace, además refleja compromiso, lealtad, y por ende sus niveles de satisfacción son altos, todo esto involucra un mejor desempeño laboral, mejores resultados.

6. Siento que mi trabajo hace una diferencia en la organización.

TABLA 10. SIENTO QUE MI TRABAJO HACE UNA DIFERENCIA CON LA ORGANIZACIÓN

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57%
Casi siempre	3	21.42%
Nunca	2	14.28%
A veces	1	7.14%
Casi nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 9. SIENTO QUE MI TRABAJO HACE UNA DIFERENCIA CON LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Hernández C. (2020)

Si cada colaborador aprovecha el don de sus habilidades, de sus fortalezas, de todas las capacidades del recurso humano, percibirá en todo momento que cada segundo su aporte laboral es tan importante para poder llegar a obtener los resultados y objetivos de la empresa en la que labora. Para ello se requiere de actitud, de compromiso, motivación, satisfacción personal, que le guste su trabajo, lo que hace y lo que está por aprender.

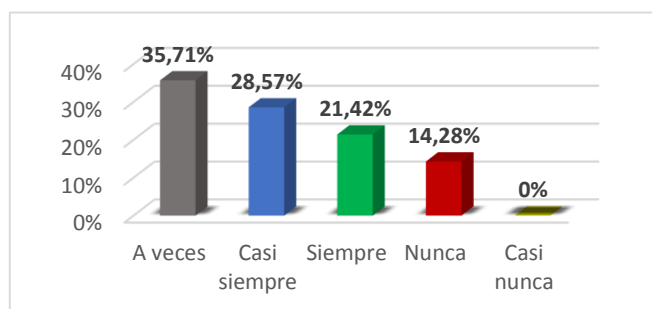
En la Soda El Frontón, el 57% de los colaboradores tienen claro que ellos hacen la diferencia en la organización, el 21% respondió casi siempre, por otro lado, un 14% considera que nunca y un 7% responde que a veces.

7. Me siento orgulloso de mi equipo de trabajo

TABLA 11. ME SIENTO ORGULLOSO DE MI EQUIPO DE TRABAJO

Datos	Valor	Porcentaje
A veces	5	35.71%
Casi siempre	4	28.57%
Siempre	3	21.42%
Nunca	2	14.28%
Casi nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 10. ME SIENTO ORGULLOSO DE MI EQUIPO DE TRABAJO

Fuente: Hernández C. (2020)

Existen claves importantes para tener un ambiente organizacional agradable, hacer que las personas se sientan parte de la empresa, que logren formar un buen equipo laboral, que sean escuchados, que las ideas que ellos aportan sean tomadas en cuenta en todos los procesos que cada uno de ellos forman, sentirse identificados, valorados, importantes, todo eso es clave para que se logre llegar a tener un buen clima organizacional.

Sentir orgullo genera motivación, satisfacción laboral, sentido de pertenencia de la empresa donde se labora, todo esto generará un impacto positivo para la empresa, logrando alcanzar las metas propuestas por la organización, y así buscar como equipo una serie de emociones para seguir alcanzando nuevos logros.

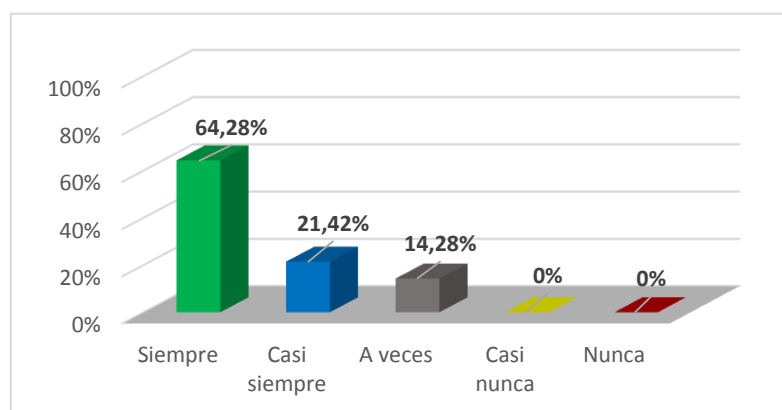
Analizando las respuestas según la tabla N°11 y el Gráfico N°10, muestran que el 36% consideran que a veces se sienten orgullosos del equipo de trabajo, un 28% respondieron casi siempre, el 21% menciona que siempre y un 14% afirma que nunca.

8. Deseo trabajar en esta organización por largo tiempo

TABLA 12. DESEO TRABAJAR EN ESTA ORGANIZACIÓN POR LARGO TIEMPO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	9	64.28%
Casi siempre	3	21.42%
A veces	2	14.28%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 11. DESEO TRABAJAR EN ESTA ORGANIZACIÓN POR LARGO TIEMPO

Fuente: Hernández C. (2020)

El líder es clave en toda organización, es quien puede lograr que el impacto de las situaciones que se presentan día a día sea menor y maximizar las positivas para beneficio de todos, porque es él la parte fundamental e importante para mejorar el clima ya que su liderazgo es muy influyente. Un colaborador satisfecho, motivado, a gusto, anhela quedarse en la empresa por mucho tiempo, donde contribuye a un buen clima organizacional y a la obtención de una mejor productividad, sin embargo, esto dependerá mucho si la organización provee de un ambiente laboral agradable.

Según la Tabla N°12 y el Gráfico N°11, respecto al deseo de trabajar en esta organización por largo tiempo, un 64% de los colaboradores afirma que siempre, mientras que el 21% sostiene que casi siempre, un 14% indica que a veces.

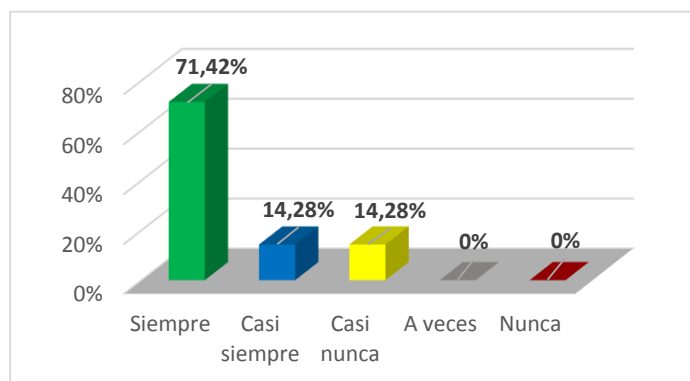
9. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo en esta organización.

TABLA 13. ESTOY ORGULLOSO DE DECIRLE A OTROS QUE TRABAJO EN ESTA ORGANIZACIÓN

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	10	71.42%
Casi siempre	2	14.28%
Casi nunca	2	14.28%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 12. ESTOY ORGULLOSO DE DECIRLE A OTROS QUE TRABAJO EN ESTA ORGANIZACIÓN



Fuente: Hernández C. (2020)

Cuando los colaboradores encuentran un ambiente laboral agradable, amigable, que cumplan con las expectativas deseadas, que logran en conjunto las metas planteadas, que se sienten satisfechos de lo que hacen, y además cuentan con buenas relaciones interpersonales, van a querer transmitir, de comunicar y hasta de compartir sus conocimientos con otras personas ajenas a la empresa.

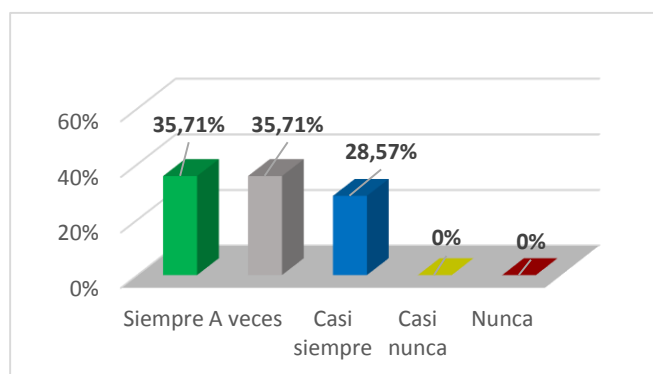
Según los resultados de la pregunta formulada, el 71% indica que siempre están orgullosos de decirles a otros que trabaja para la Soda El Frontón, mientras que un 14% afirma que casi siempre, por otro lado, un 14% sostiene que casi nunca.

10. A los colaboradores les gusta venir a trabajar aquí.

TABLA 14. A LOS COLABORADORES LES GUSTA VENIR A TRABAJAR AQUÍ

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	5	35.71%
A veces	5	35.71%
Casi siempre	4	28.57%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 13. A LOS COLABORADORES LES GUSTA VENIR A TRABAJAR AQUÍ

Fuente: Hernández C. (2020)

Si la organización logra mantener a un personal motivado, ya sea por varios factores: políticas salariales, crecimiento laboral, un buen ambiente de trabajo, cumple con las expectativas deseadas, un buen trabajo en equipo, tiene la libertad de expresarse si se presentara alguna situación en la cual no estuviera conforme, y además tiene un líder que lo apoya y motiva por el buen desempeño laboral, logrará influir en la satisfacción del personal y propiciará un clima organizacional sano para beneficio de quienes forman parte de la empresa y de quienes utilizan sus servicios.

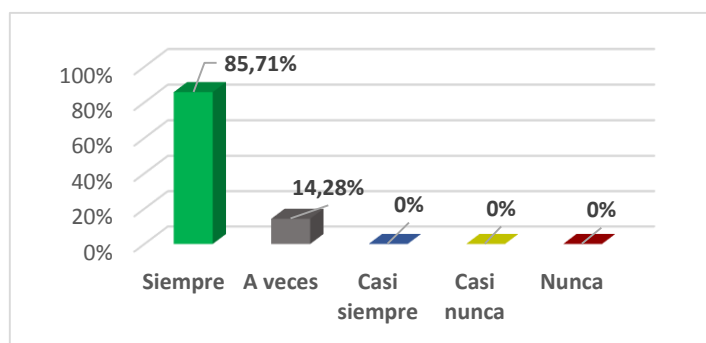
En la tabla N°14 y en el gráfico N°13, solo el 35% de la población encuestada mencionó que siempre le gusta venir a trabajar a la Soda El Frontón, otro 35% indicó que a veces, y un 28% casi siempre.

11. Me siento bien la manera en que le contribuimos a la sociedad.

TABLA 15. ME SIENTO BIEN LA MANERA EN QUE LE CONTRIBUIMOS A LA SOCIEDAD

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	12	85.71%
A veces	2	14.28%
Casi siempre	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 14. ME SIENTO BIEN LA MANERA EN QUE LE CONTRIBUIMOS A LA SOCIEDAD

Fuente: Hernández C. (2020)

La pasión por el trabajo es un pilar para la productividad y para sentirse cómodo y a gusto dentro de la organización, entre más se disfruta de las labores diarias, más pueden aportar a la empresa y generar niveles de satisfacción elevados, satisfaciendo no solo al cliente interno si no ofreciendo un servicio al cliente exitoso y logrando los objetivos de la empresa en la que se labora.

Se destaca en esta pregunta que casi todo el personal evaluado, se encuentra bien en la manera que contribuyen a la sociedad, con un 85% de sus respuestas fueron siempre, mientras que un 14% contestaron a veces.

RESPECTO

En toda empresa, la inclusión de ciertos valores como el respeto, es la base para poder propiciar un trabajo, de ello dependerá que se propicie un clima organizacional saludable, todos los que conforman una organización indiferentemente el puesto, deben ser respetados, valorados.

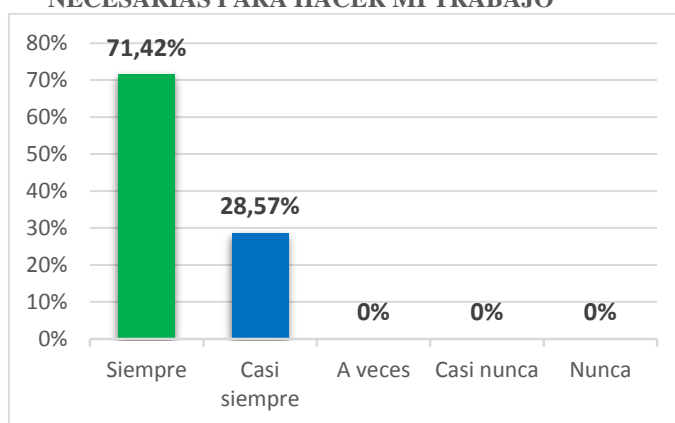
12. La organización me provee los recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo.

TABLA 16. LA ORGANIZACIÓN ME PROVEE LOS RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA HACER MI TRABAJO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	10	71.42%
Casi siempre	4	28.57%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 15. LA ORGANIZACIÓN ME PROVEE LOS RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA HACER MI TRABAJO



Fuente: Hernández C. (2020)

Las empresas deben de suministrar todo el equipo necesario para que su colaborador logre cumplir con sus responsabilidades y las funciones que el trabajo le ha encargado, contar con las necesidades básicas, hará que su personal se sienta conforme con su puesto de trabajo, inclusive su labor se verá reflejada e impactará positivamente.

Según la tabla N°16 y el Gráfico N°15, un 71% afirma que siempre la empresa le ha dado los recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajo, seguido de un 28% que indica que casi siempre.

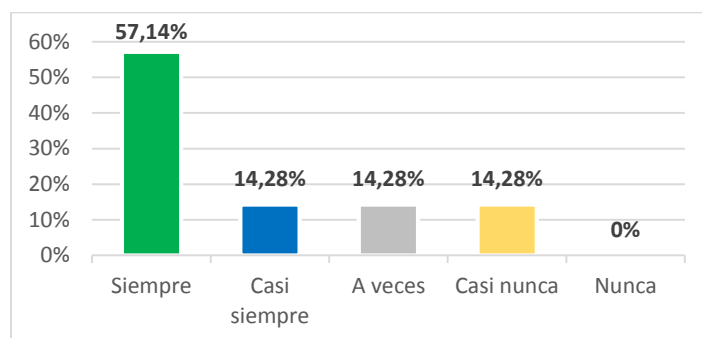
13. Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.

TABLA 17. LOS JEFES RECONOCEN EL TRABAJO BIEN HECHO Y EL ESFUERZO EXTRA

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57.14%
Casi siempre	2	14.28%
A veces	2	14.28%
Casi nunca	2	14.28%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 16. LOS JEFES RECONOCEN EL TRABAJO BIEN HECHO Y EL ESFUERZO EXTRA



Fuente: Hernández C. (2020)

Las organizaciones deben de aplicar prácticas de motivación, como son las de reconocimiento, por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra que da cada colaborador, contribuye en gran medida el buen clima organizacional, refleja satisfacción laboral, y por lo tanto existe un buen desempeño laboral, todas estas razones para la obtención de una mejor productividad.

En la tabla N°17 y el gráfico N°16, 8 de cada 14 colaboradores que realizaron la encuesta respondieron que siempre, lo cual corresponde a un 57%, del total encuestado, seguido de un 14.28% a las respuestas de casi siempre, a veces y casi nunca.

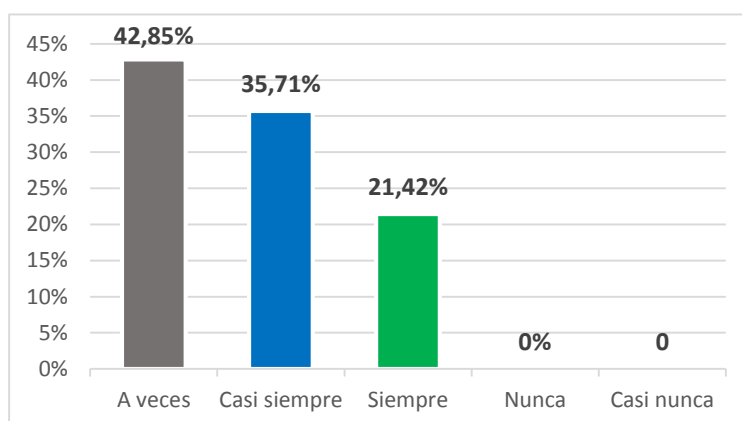
14. Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas.

TABLA 18. LOS JEFES FOMENTAN Y RESPONDEN GENUINAMENTE A NUESTRAS SUGERENCIAS E IDEAS

Datos	Valor	Porcentaje
A veces	6	42.85%
Casi siempre	5	35.71%
Siempre	3	21.42%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 17. LOS JEFES FOMENTAN Y RESPONDEN GENUINAMENTE A NUESTRAS SUGERENCIAS E IDEAS



Fuente: Hernández C. (2020)

Mantener niveles de confianza, accesibilidad, negociación e inclusive la apertura de poder comunicar una sugerencia e idea, refuerza la relación que debe existir entre un jefe y un colaborador, tener la libertad de expresarse en un ambiente conciliatorio, ayuda a propiciar un buen ambiente laboral, evidenciando que las relaciones y el trabajo en equipo marchan bien.

Para los colaboradores de la Soda El Frontón, el 42% aseguran que a veces los jefes responden a las sugerencias o ideas del personal, un 35% manifiesta que casi siempre, y un 21% considera que siempre.

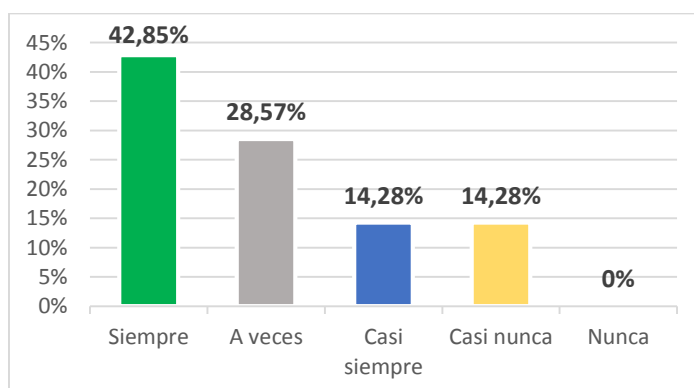
15. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.

TABLA 19. ESTE ES UN LUGAR PSICOLÓGICA Y EMOCIONALMENTE SALUDABLE PARA TRABAJAR

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	6	42.85%
A veces	4	28.57%
Casi siempre	2	14.28%
Casi nunca	2	14.28%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 18. ESTE ES UN LUGAR PSICOLÓGICA Y EMOCIONALMENTE SALUDABLE PARA TRABAJAR



Fuente: Hernández C. (2020)

Un colaborador satisfecho en su lugar de trabajo, va a incidir mucho en el comportamiento que este tenga en su ambiente laboral, por ello, la importancia que todo el personal y sus jefaturas propicien ese ambiente agradable, ofreciendo las mejores condiciones, no solamente económicas, sino también su entorno, su infraestructura.

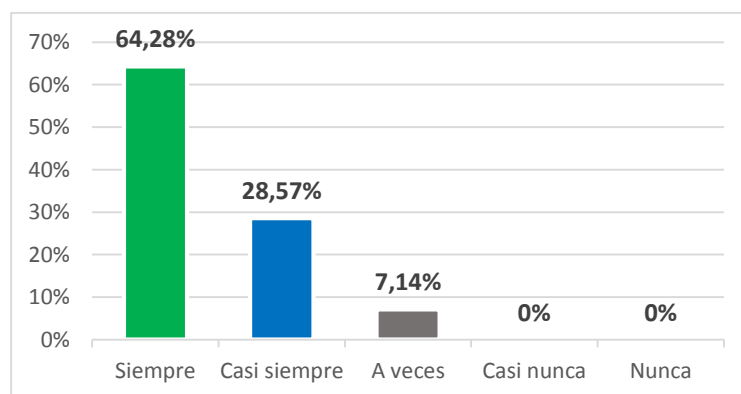
En la tabla N°19 y el Gráfico N°18, muestran los resultados si la empresa es un lugar saludable para trabajar, en donde se aprecia que un 42% siempre se siente seguro, otro 28% manifiestan que a veces, un 14% respondieron que casi siempre y con el mismo porcentaje de un 14% casi nunca consideran que el lugar cumple con esas características para trabajar.

16. Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.

TABLA 20. LAS INSTALACIONES CONTRIBUYEN A UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	9	64.28%
Casi siempre	4	28.57%
A veces	1	7.14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 19. LAS INSTALACIONES CONTRIBUYEN A UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO

Fuente: Hernández C. (2020)

Si bien es cierto, en todas las organizaciones el capital humano es trascendental para el desarrollo y cumplimiento de sus metas y objetivos, no se puede excluir la infraestructura y mobiliario, ya que es necesario propiciar condiciones aptas para el desarrollo físico, emocional, social y laboral de los colaboradores. El colaborador se debe sentir seguro, contar con algunas medidas preventivas ante posibles situaciones de emergencia, con espacio suficiente donde evite el hacinamiento, el factor ruido es un elemento importante, ya que muchas veces repercuten en la productividad de cada colaborador.

Según la tabla N°20 y el Gráfico N°19, los colaboradores respondieron que siempre las instalaciones contribuyen a un buen ambiente laboral para un total de 64%, seguido de un 28% que manifestaron que casi siempre, y una sola persona del total encuestado respondió que a veces.

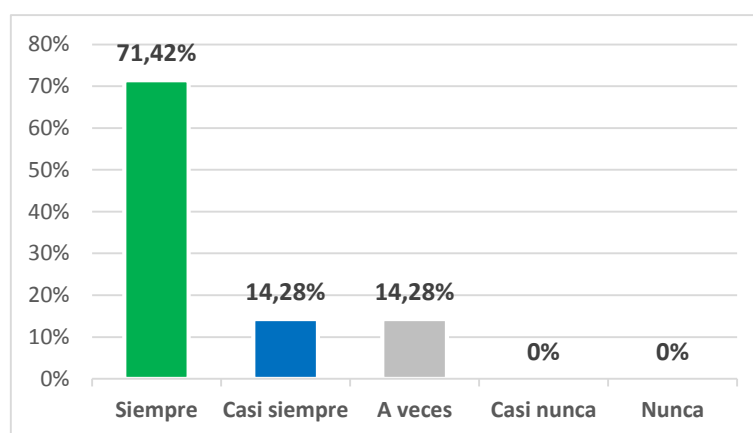
17. Cuando es necesario, puedo solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo.

TABLA 21. CUANDO ES NECESARIO, PUEDO SOLICITAR PERMISO PARA ATENDER ASUNTOS PERSONALES DURANTE EL HORARIO DE TRABAJO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	10	71.42%
Casi siempre	2	14.28%
A veces	2	14.28%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 20. CUANDO ES NECESARIO, PUEDO SOLICITAR PERMISO PARA ATENDER ASUNTOS PERSONALES DURANTE EL HORARIO DE TRABAJO



Fuente: Hernández C. (2020)

Parte de la tranquilidad que debe tener todo colaborador de una empresa, es adoptar una postura de confianza, de seguridad, de accesibilidad y de poder acercarse a la jefatura entablando una relación de respeto, donde se propicie una comunicación asertiva.

El 71% de la población encuestada, determina que puede solicitar permiso en horarios laborales, mientras que el 14.28% determinaron que casi siempre y a veces.

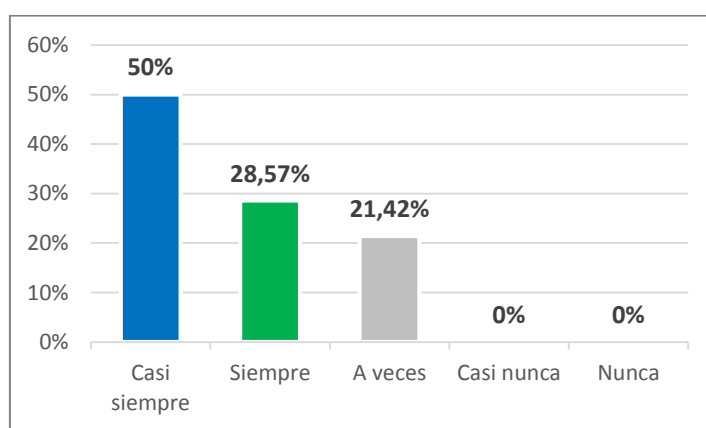
18. Los colaboradores se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.

TABLA 22. LOS COLABORADORES SE LES ANIMA A QUE EQUILIBREN SU VIDA LABORAL Y SU VIDA PERSONAL

Datos	Valor	Porcentaje
Casi siempre	7	50%
Siempre	4	28.57%
A veces	3	21.42%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 21. LOS COLABORADORES SE LES ANIMA A QUE EQUILIBREN SU VIDA LABORAL Y SU VIDA PERSONAL



Fuente: Hernández C. (2020)

En toda empresa existe un vínculo importante con las personas que lo rodean, se comparte gran cantidad de tiempo y se generan relaciones interpersonales, es por eso, que en muchas ocasiones el trabajo se vuelve una segunda familia. Sin embargo, debe existir un equilibrio entre la vida laboral y personal, de tal manera, que ninguna sea afectada.

En la Soda El Frontón, la mitad del personal encuestado consideran que existe un equilibrio entre lo laboral y lo personal, el 28% manifiesta que siempre y un 21% sostienen que a veces.

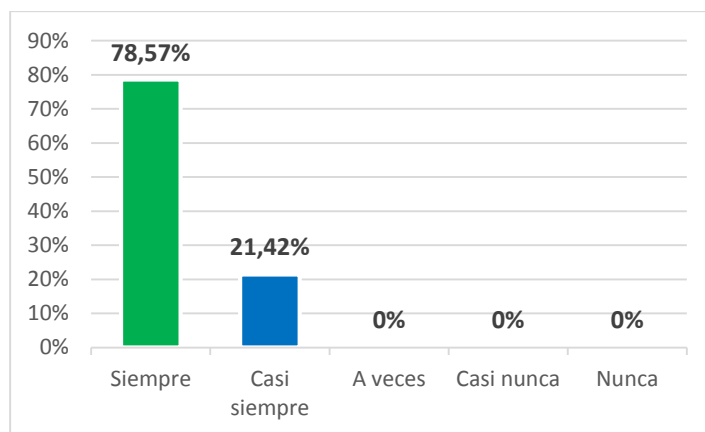
19. Los jefes demuestran un interés sincero en mi como persona, no solo como colaborador.

TABLA 23. LOS JEFES DEMUESTRAN UN INTERÉS SINCERO EN MI COMO PERSONA, NO SOLO COMO COLABORADOR

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	11	78.57%
Casi siempre	3	21.42%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 22. LOS JEFES DEMUESTRAN UN INTERÉS SINCERO EN MI COMO PERSONA, NO SOLO COMO COLABORADOR



Fuente: Hernández C. (2020)

Los supervisores o jefes tienen un alto grado de responsabilidad y dependerá mucho de su forma de liderar, si el personal a cargo se siente a gusto o no, si un jefe demuestra interés en sus colaboradores, manteniendo un buen equipo de trabajo, pero además, conoce a su personal, se interesa en el bienestar no solo en lo laboral, éste le será recompensado en sus labores diarias, logrando las metas planteadas, cumpliendo los objetivos de la organización.

Según la tabla N°23 y en el Gráfico N°22, reflejan un alto compromiso de los jefes por sus colaboradores por demostrar un interés como persona, no solo como colaborador, donde se aprecia que el 78% menciona que siempre cuenta con esos beneficios, mientras que un 21% indican que casi siempre.

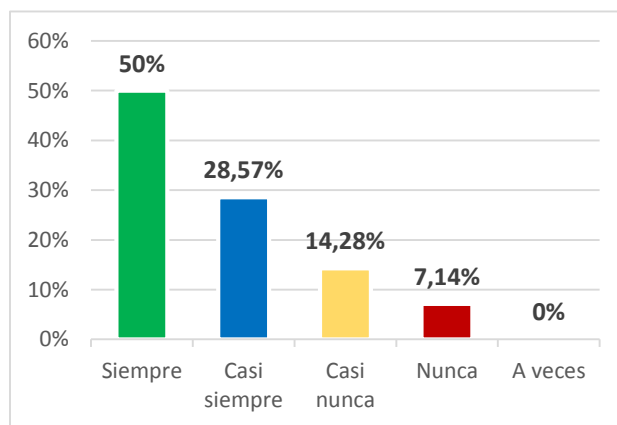
20. Contamos con beneficios en la organización.

TABLA 24. BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	7	50%
Casi siempre	4	28.57%
Casi nunca	2	14.28%
Nunca	1	7.14%
A veces	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 23. BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Hernández C. (2020)

Todo colaborador espera ciertos beneficios que muchas empresas ofrecen, entre ellas, seguro médico, capacitaciones, que los beneficios sean justos, medidos y que sea realizable de acuerdo con la estructura de gastos e inversión que se presupueste.

Según los resultados de la encuesta, el 50% de la población menciona que siempre, un 28 % afirma que casi siempre, el 14% manifiesta que casi nunca y un 7% afirma que nunca recibe beneficios en la organización.

CREDIBILIDAD

La credibilidad se relaciona con aspectos de comunicación, confianza, cultura, valores, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso y estabilidad laboral.

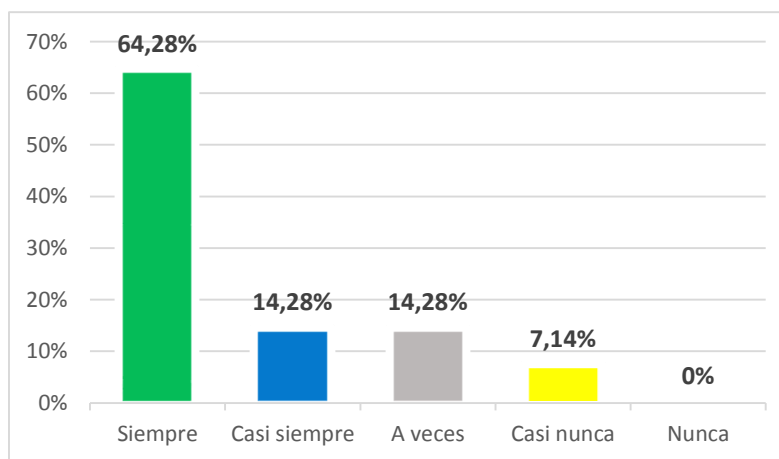
21 ¿Considero que en esta organización el despido del personal sería la última opción?

TABLA 25. CONSIDERO QUE EN ESTA ORGANIZACIÓN EL DESPIDO DEL PERSONAL SERÍA LA ÚLTIMA OPCIÓN

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	9	64.28%
Casi siempre	2	14.28%
A veces	2	14.28%
Casi nunca	1	7.14%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 24. CONSIDERO QUE EN ESTA ORGANIZACIÓN EL DESPIDO DEL PERSONAL SERÍA LA ÚLTIMA OPCIÓN



Fuente: Hernández C. (2020)

Muchas veces, el colaborador trabaja en una organización donde no se le da estabilidad laboral, y le permite experimentar una serie de emociones que le generan incertidumbre provocando inseguridad, miedo, tensión, y esto hace que el mismo perciba un desgaste emocional por la falta de seguridad que le da la empresa, y lo reflejara como un colaborador desmotivado, insatisfecho, poco productivo, a diferencia, de un colaborador que perciba un ambiente estable, seguro, dará su mejor empeño a la hora de desarrollar sus actividades laborales.

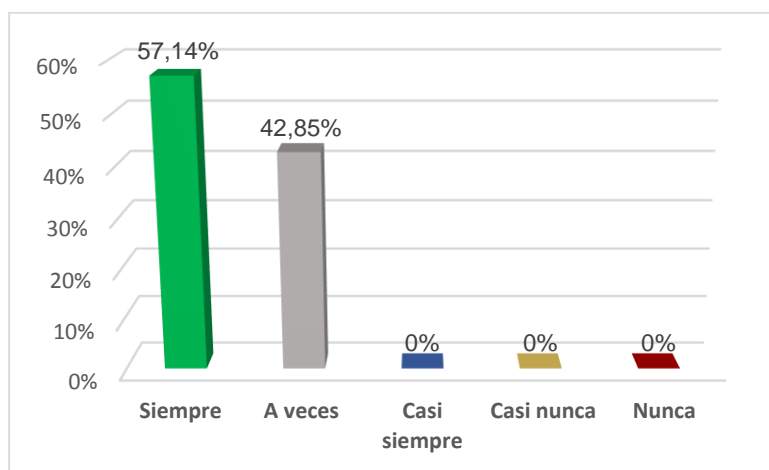
Según la tabla N° 25 y el gráfico N° 24, respecto a la estabilidad laboral, la mayoría de los encuestados afirman que el despido sería la última opción, lo cual representa un 64%, el 14% manifiesta que casi siempre y a veces con el mismo porcentaje, y un 7% sostiene que casi nunca sería la última opción.

22. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones

TABLA 26. LAS PALABRAS DE LOS JEFES COINCIDEN CON SUS ACCIONES

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57.14%
A veces	6	42.85%
Casi siempre	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 25. LAS PALABRAS DE LOS JEFES COINCIDEN CON SUS ACCIONES

Fuente: Hernández C. (2020)

La comunicación entre los supervisores y los colaboradores tiene mucha relevancia en el clima organizacional, de ahí la importancia que exista una relación accesible, sana, de respeto, de confianza, valores que suman para el desarrollo de un buen ambiente laboral. Por eso, los puestos de jefatura deben contar con ciertas actitudes, virtudes porque serán un guía, un apoyo, personas que instruyen y acompañan en todo momento al colaborador, siendo firmes en la toma de decisiones y constantes en sus acciones, predicar con el ejemplo es clave.

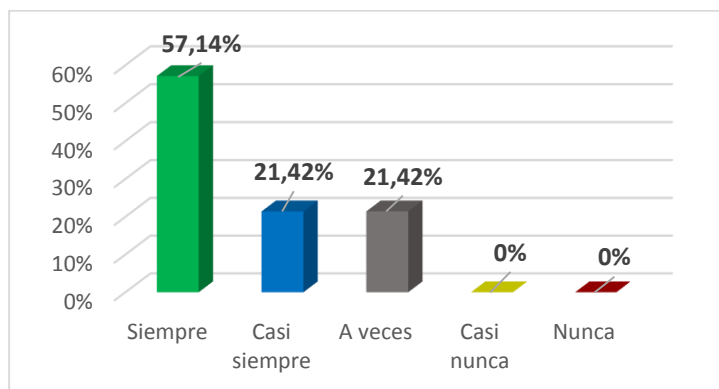
Según la tabla N°26 y el Gráfico N°25, el 57% de los encuestados a la pregunta si las palabras de los jefes coinciden con sus acciones respondieron que siempre, un 42% afirma que a veces.

23. Los jefes cumplen sus promesas

TABLA 27. LOS JEFES CUMPLEN SUS PROMESAS

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57.14%
Casi siempre	3	21.42%
A veces	3	21.42%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 26. LOS JEFES CUMPLEN SUS PROMESAS

Fuente: Hernández C. (2020)

Una de las labores importantes que tienen los puestos donde tienen a cargo personal, además de la supervisión del colaborador con el cumplimiento de sus labores, es también tener palabra de lo acordado, es ser consecuente con lo que se dice y hace, eso hará que el colaborador tenga credibilidad en la empresa donde labora.

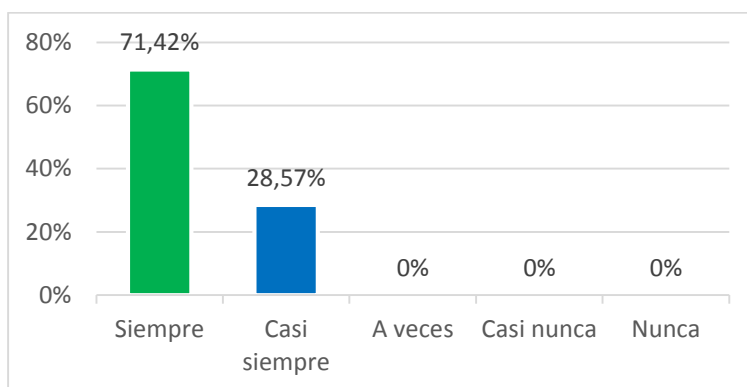
Si los jefes cumplen con sus promesas, el 57% considera que siempre, un 21% afirma que casi siempre, y otro 21 % manifiesta que a veces.

24. Aquí a los colaboradores se les delegan responsabilidades.

TABLA 28. AQUÍ A LOS COLABORADORES SE LES DELEGAN RESPONSABILIDADES

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	10	71.42%
Casi siempre	4	28.57%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 27. AQUÍ A LOS COLABORADORES SE LES DELEGAN RESPONSABILIDADES

Fuente: Hernández C. (2020)

El proceso de inducción en la organización es clave, ya que se dan las directrices claras del puesto a ocupar, donde se define desde el inicio las responsabilidades que tiene cada uno de los que lo conforman, asumiendo que conoce desde el principio sus funciones y así lograr los objetivos y metas de la empresa.

Según la tabla N°28 y en el Gráfico N°27, el 71% de los colaboradores de la Soda El Frontón, considera que siempre se les delegan responsabilidades, y un 28% afirma que casi siempre.

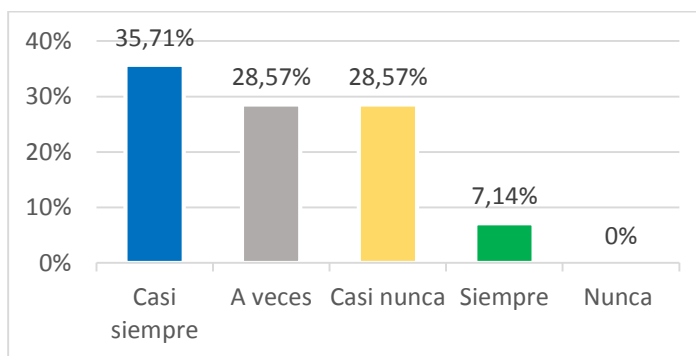
25. Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente.

TABLA 29. LOS JEFES CONFÍAN QUE LOS COLABORADORES HACEN UN BUEN TRABAJO SIN SUPERVISARLOS CONTINUAMENTE

Datos	Valor	Porcentaje
Casi siempre	5	35.71%
A veces	4	28.57%
Casi nunca	4	28.57%
Siempre	1	7.14%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 28. LOS JEFES CONFÍAN QUE LOS COLABORADORES HACEN UN BUEN TRABAJO SIN SUPERVISARLOS CONTINUAMENTE



Fuente: Hernández C. (2020)

Mucho del éxito de una empresa, es que cada colaborador asuma el rol de sus funciones, y que adquiera un compromiso laboral, de tal manera, pueda ejercer sus labores de una forma muy amena, con puestos de confianza y que sean percibidos por la jefatura, existiendo menos control de lo que se hace. Es necesario fomentar a los colaboradores un sentido de proactividad y crecimiento, y que la supervisión sea controlada sin crear un sentimiento de presión, o hostigamiento.

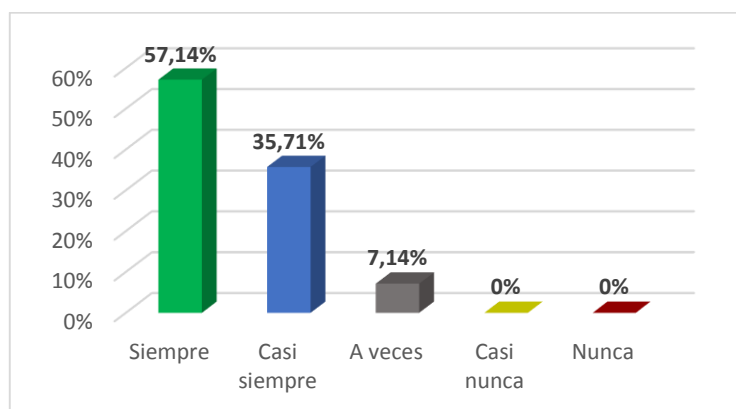
Los resultados según la tabla N°29 y en el Gráfico N°28, el 35.71% de los colaboradores considera que casi siempre los jefes confían en los colaboradores sin supervisarlos continuamente, mientras que un 28% indican que a veces y casi nunca ambas con el mismo porcentaje, y un 7% sostiene que siempre.

26. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.

TABLA 30. LOS JEFES SON ACCESIBLES Y ES FÁCIL HABLAR CON ELLOS

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57.14%
Casi siempre	5	35.71%
A veces	1	7.14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 29. LOS JEFES SON ACCESIBLES Y ES FÁCIL HABLAR CON ELLOS

Fuente: Hernández C. (2020)

La comunicación es uno de los factores esenciales en toda organización, es fundamental la apertura, accesibilidad, confianza que exista entre el superior y el colaborador, hará de ella una relación estrecha, donde puedan intercambiar opiniones, diferencias con el fin de forjar una excelente relación laboral. Los mandos superiores serán un gran apoyo, un guía para el logro de los objetivos planteados y de las metas personales de sus colaboradores.

Para los colaboradores de la Soda El Frontón, el 57% afirma que los jefes son accesibles, un 35% opina que casi siempre, y un 7% menciona que a veces.

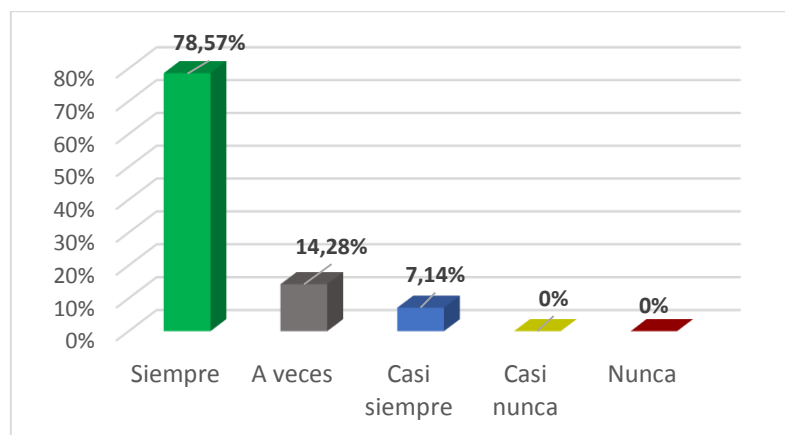
27. Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara

TABLA 31. PUEDO HACER A LOS JEFES CUALQUIER PREGUNTA RAZONABLE Y RECIBIR UNA RESPUESTA CLARA

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	11	78.57%
A veces	2	14.28%
Casi siempre	1	7.14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 30. PUEDO HACER A LOS JEFES CUALQUIER PREGUNTA RAZONABLE Y RECIBIR UNA RESPUESTA CLARA



Fuente: Hernández C. (2020)

La apertura, la confianza, la accesibilidad que se tenga con el jefe, demanda estabilidad, seguridad con el colaborador, de poder comunicarse de una forma muy clara, concisa e inclusive con el mayor respeto que debe prevalecer en toda la organización, poder transmitir un mensaje directo y una respuesta clara.

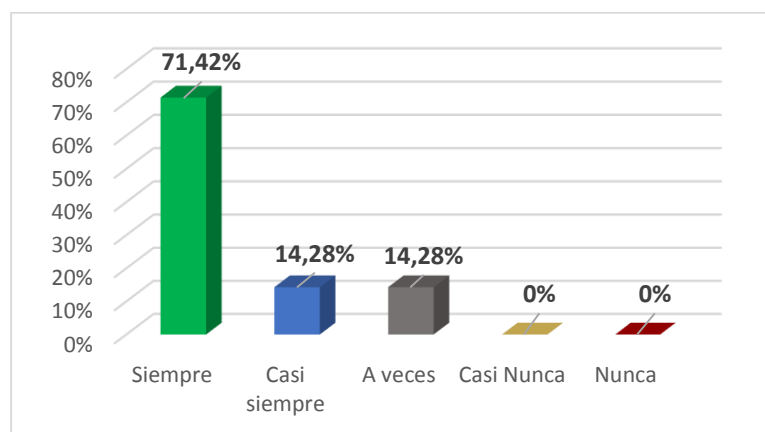
En la tabla N°31 y en el Gráfico N°30, el 78% de los colaboradores indica que siempre, el 14% manifiesta que a veces y un 7% considera que casi siempre.

28. Los jefes comunican claramente lo que esperan de mi trabajo.

TABLA 32. LOS JEFES COMUNICAN CLARAMENTE LO QUE ESPERAN DE MI TRABAJO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	10	71.42%
Casi siempre	2	14.28%
A veces	2	14.28%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 31. LOS JEFES COMUNICAN CLARAMENTE LO QUE ESPERAN DE MI TRABAJO

Fuente: Hernández C. (2020)

En el momento de ingresar a una organización, uno de los procesos más vinculantes es la inducción, cuando se comunica al nuevo funcionario, cuáles son las metas, hacia donde quiere llegar la empresa, cual es la visión a corto y largo plazo, además los objetivos que tiene el nuevo puesto, las responsabilidades que emana el puesto al cual ha sido contratado, partiendo que se ha dado la inducción establecida, es ahí donde se adquiere un compromiso total con la organización.

En la tabla N°32 y en el Gráfico N°31, se aprecia que el 71 % de los colaboradores afirmaron que siempre los jefes comunican lo que esperan del trabajo, un 14% casi siempre y el otro 14% manifiestan que a veces.

COMPAÑERISMO

Propiciar un ambiente cálido, donde exista intercambio de ideas, opiniones, experiencias, conocimientos, inclusive diferencias, contribuyen a que las relaciones de convivencia con los compañeros de trabajo sean bastante agradables, y ayuda a que juntos logren las metas planteadas por la organización.

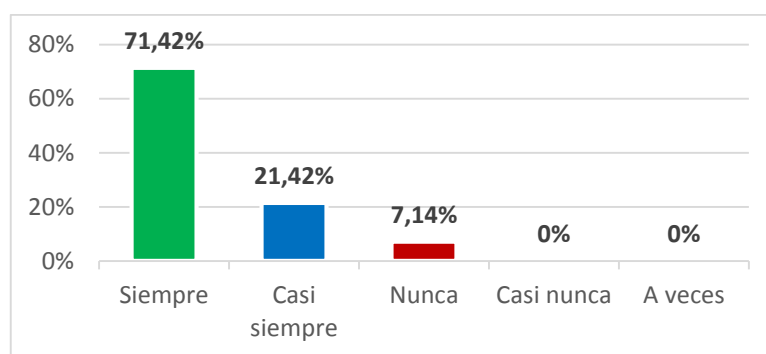
29. Puede ser yo misma en mi lugar de trabajo.

TABLA 33. PUEDE SER YO MISMA EN MI LUGAR DE TRABAJO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	10	71.42%
Casi siempre	3	21.42%
Nunca	1	7.14%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 32. PUEDE SER YO MISMA EN MI LUGAR DE TRABAJO



Fuente: Hernández C. (2020)

Todo individuo tiene derecho a ser respetado como es, que se respeten sus valores, su personalidad, sus diferencias, etc.

Según los resultados de la Tabla N°33 y el Gráfico N°32, se presentan las cifras de lo que manifestaron los colaboradores respecto a que pueden ser ellos mismos en el lugar de trabajo, donde consideran que siempre con un 71%, el otro 21% afirma que casi siempre y un 7% que nunca pueden ser ellos mismos.

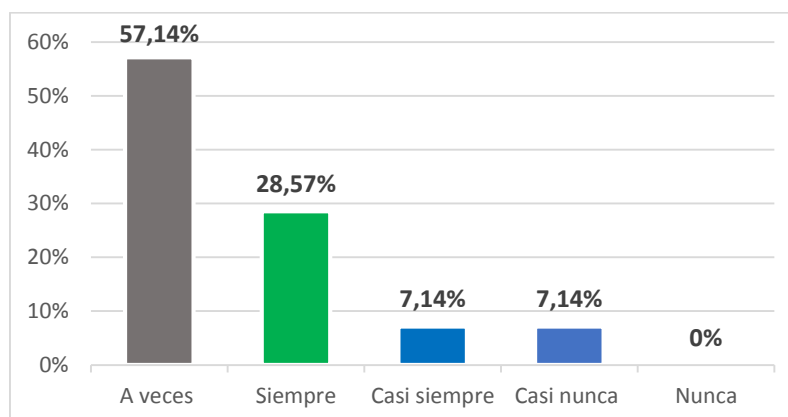
30. En la Soda El Frontón los colaboradores se preocupan por los demás.

TABLA 34. EN LA SODA EL FRONTÓN LOS COLABORADORES SE PREOCUPAN POR LOS DEMÁS

Datos	Valor	Porcentaje
A veces	8	57.14%
Siempre	4	28.57%
Casi siempre	1	7.14%
Casi nunca	1	7.14%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 33. EN LA SODA EL FRONTÓN LOS COLABORADORES SE PREOCUPAN POR LOS DEMÁS



Fuente: Hernández C. (2020)

El ser humano necesita ser más empático, más comprensivo, más solidario, valores que enaltecen y puedan ser la gran diferencia en el lugar donde se desempeña laboralmente, fomentar el trabajo en equipo, el compañerismo, hará de una convivencia sana.

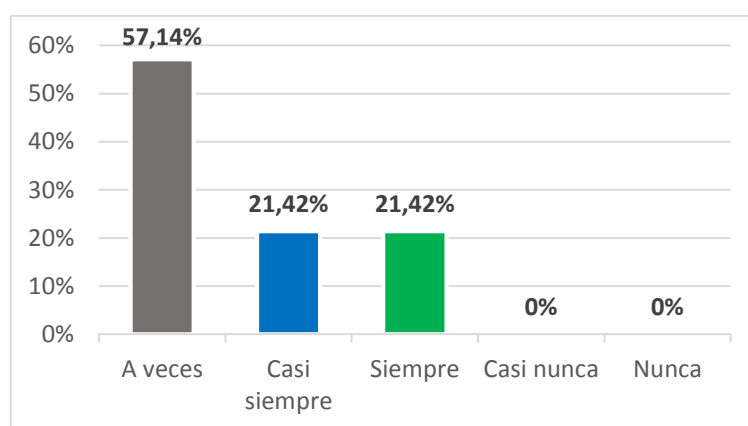
Según los resultados, el 57 % respondieron que a veces se preocupan por los demás, un 28% siempre, el 7 % opina que casi siempre y un 7% que casi nunca.

31. Este es un lugar amigable para trabajar

TABLA 35. ESTE ES UN LUGAR AMIGABLE PARA TRABAJAR

Datos	Valor	Porcentaje
A veces	8	57.14%
Siempre	4	28.57%
Casi siempre	1	7.14%
Casi nunca	1	7.14%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 34. ESTE ES UN LUGAR AMIGABLE PARA TRABAJAR

Fuente: Hernández C. (2020)

El lugar donde se trabaja llega a ser parte de tu segunda casa, la convivencia sana entre compañeros, las relaciones interpersonales, creará una atmosfera positiva en el entorno laboral, y será una razón más para tener un personal motivado, satisfecho y con un buen desempeño en sus funciones.

Los resultados corresponden según los colaboradores encuestados, un 57% opina que a veces es un lugar amigable para trabajar, un 21% sostiene que casi siempre y un 21% afirma que siempre.

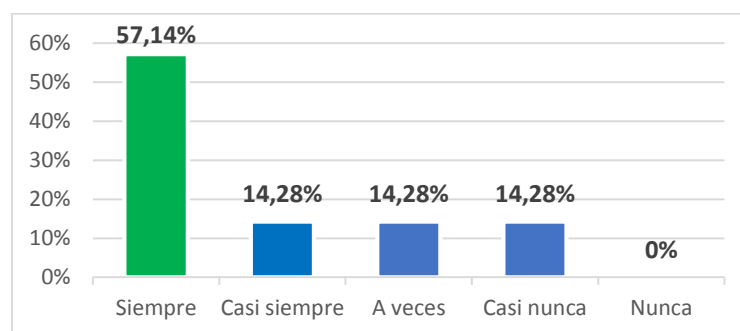
32. En esta empresa se disfruta trabajar.

TABLA 36. EN ESTA EMPRESA SE DISFRUTA TRABAJAR

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57.14%
Casi siempre	2	14.28%
A veces	2	14.28%
Casi nunca	2	14.28%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 35. EN ESTA EMPRESA SE DISFRUTA TRABAJAR



Fuente: Hernández C. (2020)

Estar en un lugar donde lo que se hace se disfruta, que además te pagan por hacer lo que te gusta, y de paso se tiene las condiciones óptimas, infraestructura, trabajo en equipo, el jefe inmediato propicia un ambiente agradable, las directrices son dadas con respeto. Todo esto hará que el colaborador cumpla con sus responsabilidades de una manera positiva y logrando un mayor rendimiento laboral.

Según la tabla N°36 y el Gráfico N°35, solo el 57% de los colaboradores mencionan que siempre se disfruta trabajar, un 14% indican que casi siempre, otro 14% que a veces y otro 14% sostienen que casi nunca.

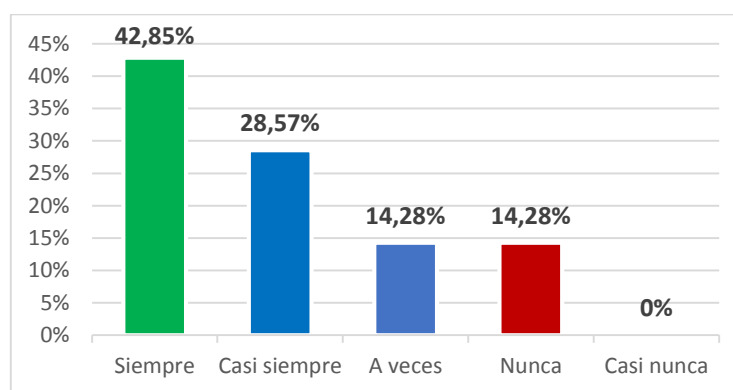
33. En esta empresa existe un sentido de familia o equipo

TABLA 37. EN ESTA EMPRESA EXISTE UN SENTIDO DE FAMILIA O EQUIPO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	6	42.85%
Casi siempre	4	28.57%
A veces	2	14.28%
Nunca	2	14.28%
Casi nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 36. EN ESTA EMPRESA EXISTE UN SENTIDO DE FAMILIA O EQUIPO



Fuente: Hernández C. (2020)

Todos los miembros de una organización necesitan sentir que son parte de la empresa, sentirse queridos, apreciados, que no son un número más, si no una persona que contribuye al logro de las metas personales y de la organización, solo si se labora en un ambiente de respeto, de confianza, de empatía, compromiso, todos los valores existentes en una organización donde lo más importante es el valor humano.

Según la tabla N°37 y el Gráfico N°36, solo el 42% de los colaboradores mencionan que siempre ha existido en la Soda El Frontón un sentido de familia, el 28% indica que casi siempre, un 14% menciona que a veces, y otro 14% sostiene que casi nunca.

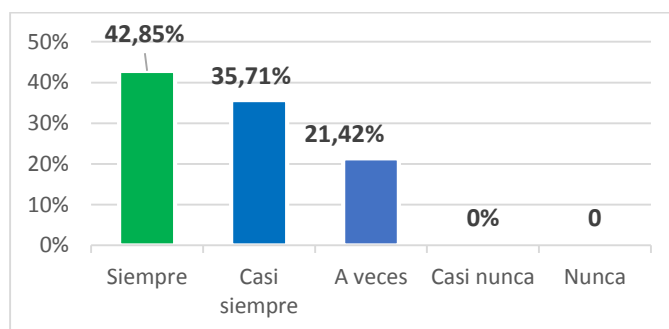
34. Trabajamos todos juntos hacia un mismo fin.

TABLA 38. TRABAJAMOS TODOS JUNTOS HACIA UN MISMO FIN

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	6	42.85%
Casi siempre	5	35.71%
A veces	3	21.42%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 37. TRABAJAMOS TODOS JUNTOS HACIA UN MISMO FIN



Fuente: Hernández C. (2020)

Cuando se tiene claro el objetivo, las metas que se deben alcanzar y que forma parte de un trabajo en equipo y no individual, todos los colaboradores trabajaran hacia un mismo fin, logrando el éxito laboral.

Los resultados corroboran que un 42% de la población respondió que siempre trabajan hacia un mismo fin, un 35% menciona que casi siempre y 3 colaboradores mencionan que a veces con un porcentaje total de un 21%.

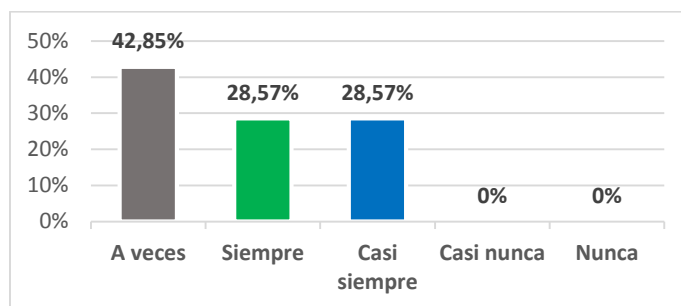
35. Puedo contar con la ayuda de los demás.

TABLA 39. PUEDO CONTAR CON LA AYUDA DE LOS DEMÁS

Datos	Valor	Porcentaje
A veces	6	42.85%
Siempre	4	28.57%
Casi siempre	4	28.57%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 38. PUEDO CONTAR CON LA AYUDA DE LOS DEMÁS



Fuente: Hernández C. (2020)

El poder contar con tus compañeros de trabajo, hará que la convivencia sea más sana, motivará en gran medida al cumplimiento de las laborales, traerá satisfacción y motivación al personal, ya que gran parte del éxito dependerá del ambiente laboral.

Según la tabla N°39 y el Gráfico N°38, los colaboradores mencionan que a veces pueden contar con la ayuda de los demás en su equipo laboral, correspondiente a un 42%, otros mencionan que siempre para un 28%, y un 28% afirman que casi siempre.

MOTIVACIÓN

La motivación es esencial y fundamental en todo lugar de trabajo, un personal satisfecho demostrará grandes rendimientos en sus acciones, alcanzará las metas y objetivos planteados en toda organización, caso contrario un colaborador desmotivado su rendimiento disminuye, su calidad de trabajo se ve seriamente afectado, e inclusive es fácil de percibir,

cuando existe ausentismo, rotación de personal, falta de interés por lo que hace, bajo rendimiento, mala actitud, etc.

Es clave que la jefatura esté pendiente de su personal, para que el impacto se vea reducido y controlado a tiempo, sin afectar su entorno.

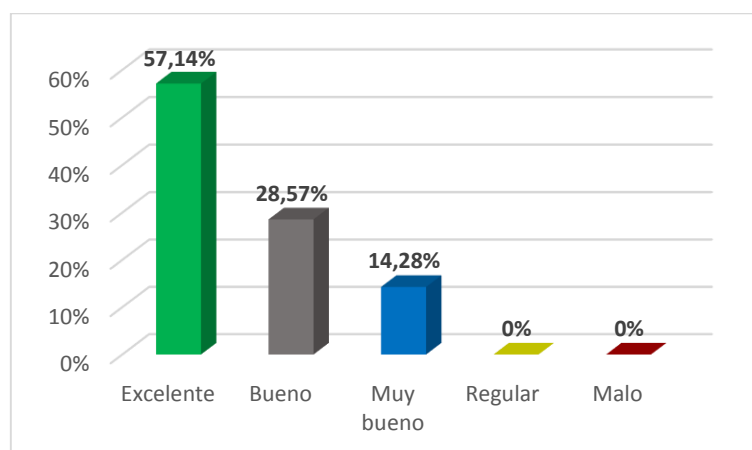
36. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en su área de trabajo?

TABLA 40. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO?

Datos	Valor	Porcentaje
Excelente	8	57.14%
Bueno	4	28.57%
Muy bueno	2	14.28%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 39. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO?



Fuente: Hernández C. (2020)

Son muchas las razones por las que debe pasar el colaborador para sentirse satisfecho en el área de trabajo, entre las que destaco: una comunicación asertiva, trabajar en equipo, evitar trabajar en cantidades excesivas, cuando existe respeto por todo el personal, cuando se reconoce la buena labor que desempeña.

En la tabla N°40 y el Gráfico N°39, de 14 colaboradores que llenaron la encuesta, 8 consideran que es excelente el nivel de satisfacción en el área donde trabaja, 4 respondieron que es bueno y 2 que es muy bueno.

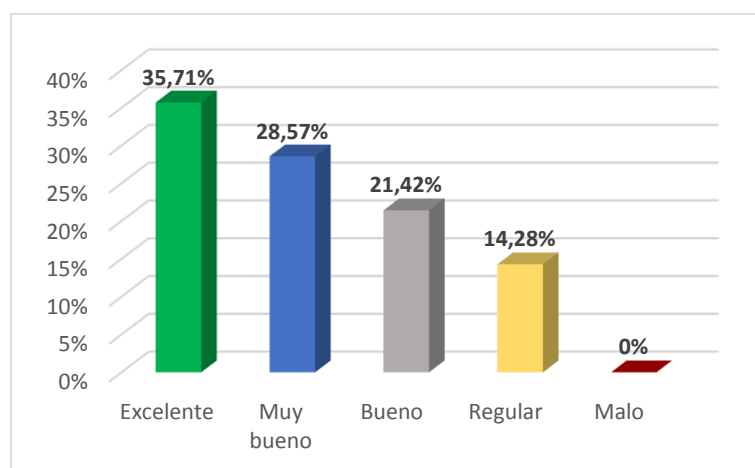
37. Cómo considera la estimulación de su jefe para la realización de un buen trabajo por parte suya?

TABLA 41. ¿ CÓMO CONSIDERA LA ESTIMULACIÓN DE SU JEFE PARA LA REALIZACIÓN DE UN BUEN TRABAJO POR PARTE SUYA?

Datos	Valor	Porcentaje
Excelente	5	35.71%
Muy bueno	4	28.57%
Bueno	3	21.42%
Regular	2	14.28%
Malo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 40. ¿ CÓMO CONSIDERA LA ESTIMULACIÓN DE SU JEFE PARA LA REALIZACIÓN DE UN BUEN TRABAJO POR PARTE SUYA?



Fuente: Hernández C. (2020)

Reconocer el buen desempeño, estar atento a las preocupaciones del colaborador, lograr una comunicación asertiva que permita confianza, seguridad al hablar con el jefe inmediato, dar incentivos y reconocimiento cuando sea necesario.

La estimulación del jefe dará un valor agregado a la tarea o actividad realizada, son puntos clave para tener un personal motivado.

Según se aprecia en la tabla N°41 y el Gráfico N°40, el 35% menciona que es excelente la estimulación de su jefe para poder realizar la labora, el 28% indica que es muy bueno, un 21% afirma que es bueno, y un 14% consideran que es regular.

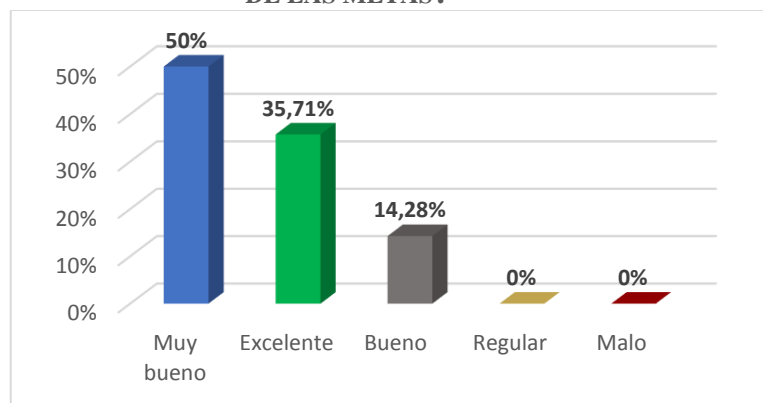
38. ¿Cómo es su compromiso con la organización para la obtención de las metas?

TABLA 42. ¿CÓMO ES SU COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LAS METAS?

Datos	Valor	Porcentaje
Muy bueno	7	50%
Excelente	5	35.71%
Bueno	2	14.28%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 41. ¿CÓMO ES SU COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LAS METAS?



Fuente: Hernández C. (2020)

El compromiso que adquiere colaborador dentro de una organización dependerá mucho del grado de satisfacción que sienta por ser parte de la misma, de sentirse motivado, valorado. Si el trabajo personal es valorado por su jefatura y sus compañeros de trabajo, hace más significativo sus funcionales laborales, buscando lograr sus objetivos y los objetivos de la empresa.

La mitad del personal encuestado afirman que es muy bueno el compromiso que tienen para obtener las metas de la Soda El Frontón, un 35% afirma que es excelente, y el 14% consideran que es bueno.

COMUNICACIÓN

La comunicación es primordial en toda empresa, una buena comunicación puede mejorar el ambiente de trabajo en todos los aspectos: en la resolución de conflictos, disminuye contratiempos entre un colaborador y su jefe, con los compañeros de trabajo si existiere algún malentendido, también en el proceso comunicativo de sus labores a cumplir para el alcance de los objetivos, mejoran las relaciones interpersonales.

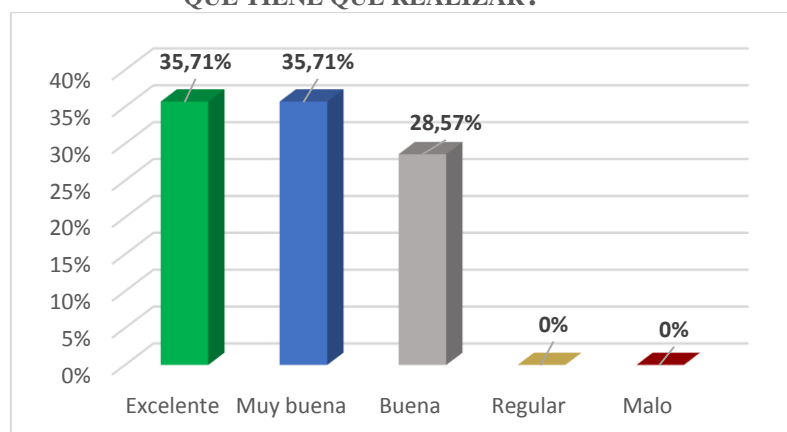
39. ¿Cómo percibe la información sobre las actividades que tiene que realizar?

TABLA 43. ¿CÓMO PERCIBE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE TIENE QUE REALIZAR?

Datos	Valor	Porcentaje
Excelente	5	35.71%
Muy buena	5	35.71%
Buena	4	28.57%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 42. ¿CÓMO PERCIBE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE TIENE QUE REALIZAR?



Fuente: Hernández C. (2020)

El cómo se transmite la información es fundamental para tener los resultados esperados, de una forma eficaz y eficiente, informar de una manera clara y concisa lo que se desea, valorando las funciones que cada puesto se le ha asignado, teniendo como objetivo que la comunicación sea oportuna.

Los colaboradores perciben que es excelente la información que se le brinda sobre las actividades que debe de realizar, obteniendo un porcentaje de un 35%, otros consideran que es muy buena para un 35% también, y un 28% mencionan que buena.

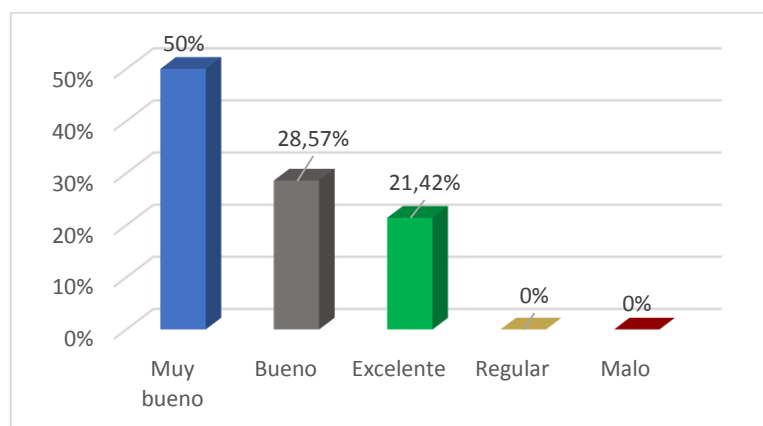
40. ¿Cómo considera la manera en que le asignan las tareas o actividades?

TABLA 44. ¿CÓMO CONSIDERA LA MANERA EN QUE LE ASIGNAN LAS TAREAS O ACTIVIDADES?

Datos	Valor	Porcentaje
Muy bueno	7	50%
Bueno	4	28.57%
Excelente	3	21.42%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 43. ¿CÓMO CONSIDERA LA MANERA EN QUE LE ASIGNAN LAS TAREAS O ACTIVIDADES?



Fuente: Hernández C. (2020)

La forma de comunicarse con los compañeros de trabajo, con los jefes tiene mucha relevancia en el desarrollo de un ambiente laboral óptimo, por eso es necesario saber transmitir el mensaje, para que exista un buen receptor y pueda cumplir con las directrices dadas.

Según como lo indica la tabla N°44 y el Gráfico N°43, el 50% de los colaboradores consideran muy bueno como le asignan las tareas o actividades, un 28% mencionan que bueno, y un 21% indican que excelente.

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo en una empresa implica juntar varias personalidades para llevar a cabo un proyecto u objetivo, es un esfuerzo de todos los miembros del grupo. Es importante que exista un buen nivel de coordinación, armonía, solidaridad, comprensión y buenas relaciones entre los miembros.

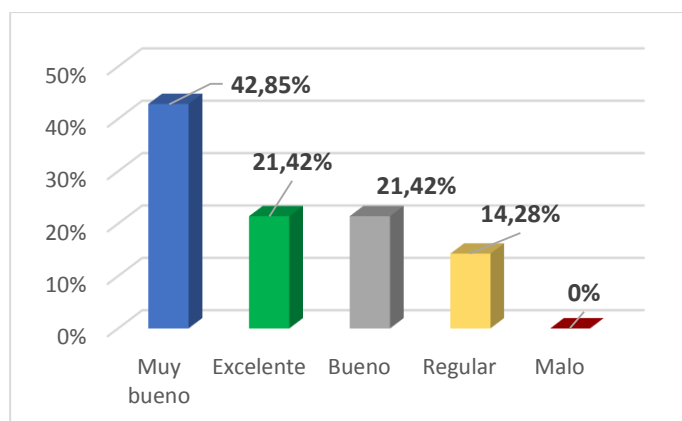
41. ¿Cómo es su sentir en cuanto a la identificación con su equipo de trabajo?

TABLA 45. ¿CÓMO ES SU SENTIR EN CUANTO A LA IDENTIFICACIÓN CON SU EQUIPO DE TRABAJO?

Datos	Valor	Porcentaje
Muy bueno	6	42.85%
Excelente	3	21.42%
Bueno	3	21.42%
Regular	2	14.28%
Malo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 44. ¿CÓMO ES SU SENTIR EN CUANTO A LA IDENTIFICACIÓN CON SU EQUIPO DE TRABAJO?



Fuente: Hernández C. (2020)

El ser humano necesita tener vínculos y desarrollarse con otros para el crecimiento personal y profesional de las personas, teniendo una mejor adaptación al entorno en el que se desenvuelve, con el fin de contar experiencias, conocimientos e inclusive conflictos que los ayudan a crecer en todas las áreas en las que se relaciona.

Según como lo indica la tabla N°45 y el Gráfico N°44, el 42% de los colaboradores consideran muy bueno la identificación con su equipo de trabajo, un 21% lo califica como excelente, un 21% es considerado como bueno y un 14% regular.

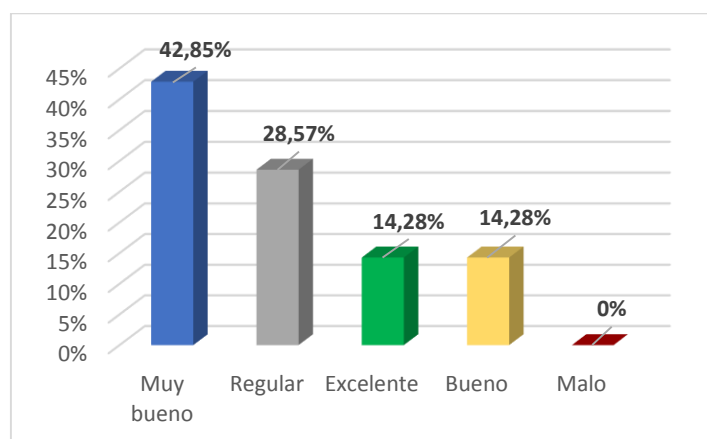
42. ¿Cómo considera la colaboración por parte de sus compañeros de trabajo dentro de toda la organización?

TABLA 46. ¿CÓMO CONSIDERA LA COLABORACIÓN POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO DENTRO DE TODA LA ORGANIZACIÓN?

Datos	Valor	Porcentaje
Muy bueno	6	42.85%
Regular	4	28.57%
Excelente	2	14.28%
Bueno	2	14.28%
Malo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 45. ¿CÓMO CONSIDERA LA COLABORACIÓN POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO DENTRO DE TODA LA ORGANIZACIÓN?



Fuente: Hernández C. (2020)

El trabajo en equipo, es de coordinación, de respeto, de aceptación, de poder apreciar y valorar las diferencias y similitudes, donde las habilidades de las diferentes personas se unen para conseguir el logro de las metas establecidas de una manera eficaz y eficiente, otros aspectos como el apoyo, la confianza, la solidaridad, la honestidad, la lealtad, serán clave de cada uno de las personas que forman un equipo y así propiciar un clima organizacional agradable.

Un 42% de los colaboradores consideran que es muy buena la colaboración de sus compañeros de trabajo, un 28% indican que regular, un 14% afirma que es excelente y otro 14% mencionan que es bueno.

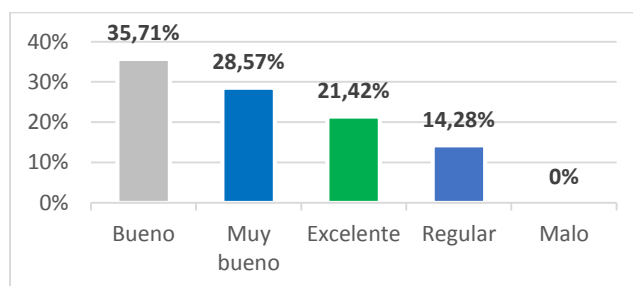
43. ¿Cómo percibe la aceptación de sus compañeros, en su equipo de trabajo?

TABLA 47. ¿CÓMO PERCIBE LA ACEPTACIÓN DE SUS COMPAÑEROS, EN SU EQUIPO DE TRABAJO?

Datos	Valor	Porcentaje
Bueno	5	35.71%
Muy bueno	4	28.57%
Excelente	3	21.42%
Regular	2	14.28%
Malo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 46. ¿CÓMO PERCIBE LA ACEPTACIÓN DE SUS COMPAÑEROS, EN SU EQUIPO DE TRABAJO?



Fuente: Hernández C. (2020)

Mencioné en la pregunta anterior, lo importante que es cuando existe un equipo de trabajo, y se aceptan con sus errores y con sus virtudes, con sus debilidades y con sus fortalezas, la comprensión ayuda a valorar que somos seres imperfectos, capaces de recibir retroalimentación en pro y mejora de la organización.

Según los resultados de la Tabla N°47 y el Gráfico N°46, ante la pregunta de cómo percibe la aceptación de sus compañeros en su equipo de trabajo, el 35% indica que es bueno, un 28% afirma que es muy bueno, un 21% tiene una posición de excelente y otros afirman que es regular para un 14% de la población encuestada.

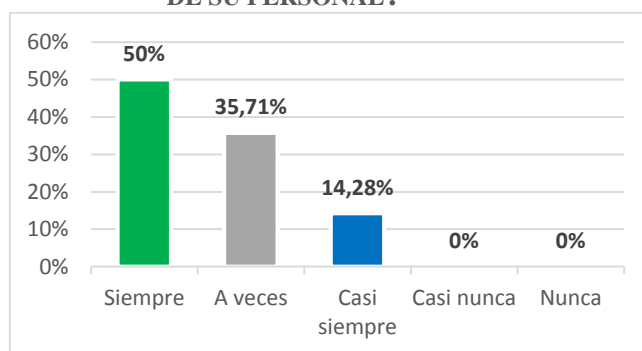
44. Soda El Frontón se interesa por proteger la salud de su personal?

TABLA 48. SODA EL FRONTÓN SE INTERESA POR PROTEGER LA SALUD DE SU PERSONAL?

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	7	50%
A veces	5	35.71%
Casi siempre	2	14.28%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 47. SODA EL FRONTÓN SE INTERESA POR PROTEGER LA SALUD DE SU PERSONAL?



Fuente: Hernández C. (2020)

En toda empresa se requiere contar con la salud ocupacional, protegiendo el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones mediante la prevención de las desviaciones de la salud, control de riesgos, adaptación del trabajo a la gente y a la gente a sus puestos de trabajo. El trabajo no es solo una fuente de ingresos, si no también un elemento fundamental de salud.

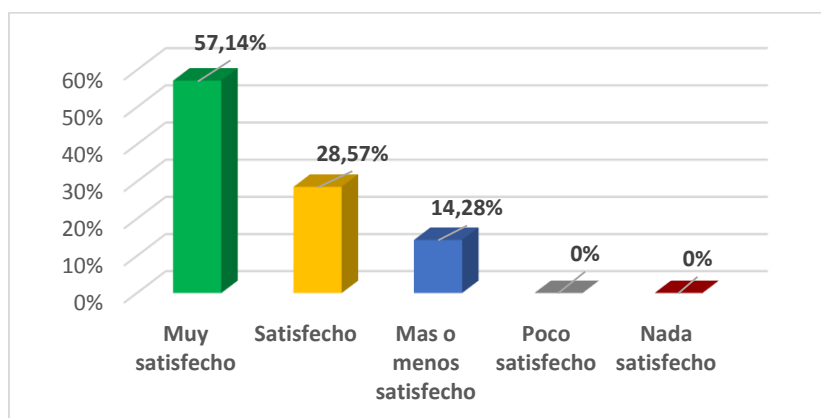
Según la Tabla N°48 y el Gráfico N°47, la mitad del personal encuestado considera que siempre el lugar donde laboran se interesa por proteger la salud del personal, mientras que un 35% opina que a veces, y un 14% respondieron que casi siempre.

45. ¿Contamos con instalaciones limpias y agradables?

TABLA 49. ¿CONTAMOS CON INSTALACIONES LIMPIAS Y AGRADABLES?

Datos	Valor	Porcentaje
Muy satisfecho	8	57.14%
Satisfecho	4	28.57%
Mas o menos satisfecho	2	14.28%
Poco satisfecho	0	0%
Nada satisfecho	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 48. ¿CONTAMOS CON INSTALACIONES LIMPIAS Y AGRADABLES?

Fuente: Hernández C. (2020)

El entorno físico es importante para un buen ejercicio de labores que realizan los colaboradores, así como ofrecer las mejores condiciones, donde prevalezca el orden, el aseo y cumpla todas las medidas de higiene óptimas para el consumidor y para el cliente interno.

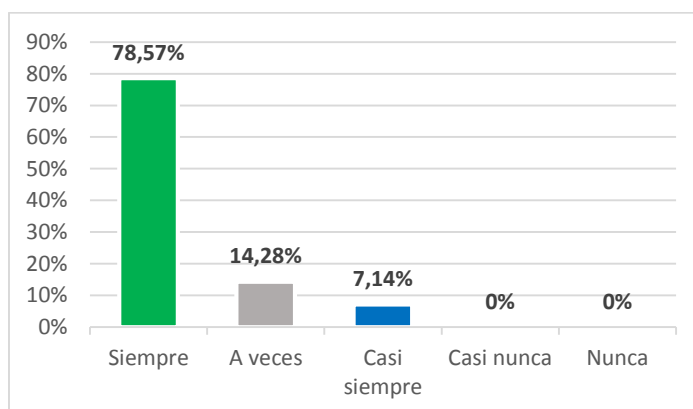
El 57% de los colaboradores señalaron sentirse muy satisfechos con las instalaciones donde trabajan, por su parte un 28% están satisfechos, mientras que un 14% más o menos satisfecho.

46. Hacemos un manejo adecuado de los desechos.

TABLA 50. HACEMOS UN MANEJO ADECUADO DE LOS DESECHOS

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	11	78.57%
A veces	2	14.28%
Casi siempre	1	7.14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 49. HACEMOS UN MANEJO ADECUADO DE LOS DESECHOS

Fuente: Hernández C. (2020)

Hoy en día debemos proteger el medio ambiente, ser parte de una empresa donde se recicla y hace una buena utilización de los desechos para cuidar el medio ambiente, es un incentivo de que estamos cuidando nuestro planeta.

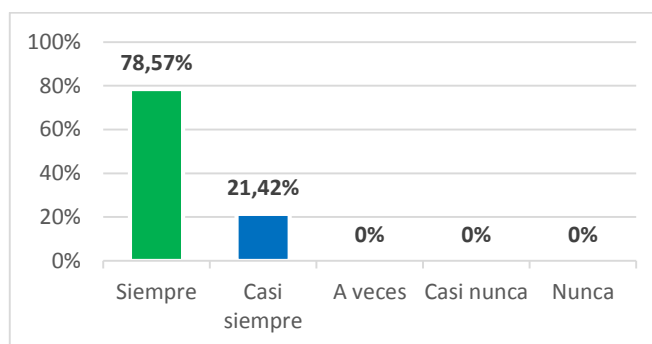
El 78% de los colaboradores afirman que siempre hacen un buen manejo de los desechos, mientras que un 14% a veces y un 7% indicaron que casi siempre.

47. Contamos con suficientes personas para hacer el trabajo.

TABLA 51. CONTAMOS CON SUFICIENTES PERSONAS PARA HACER EL TRABAJO

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	11	78.57%
Casi siempre	3	21.42%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 50. CONTAMOS CON SUFICIENTES PERSONAS PARA HACER EL TRABAJO

Fuente: Hernández C. (2020)

La capacidad del personal con que cuenta una empresa es primordial, donde cada uno pueda cumplir con sus roles, funciones, sin que exista carga de trabajo, o asumiendo un rol que produzca un desgaste físico, por no tener el personal suficiente.

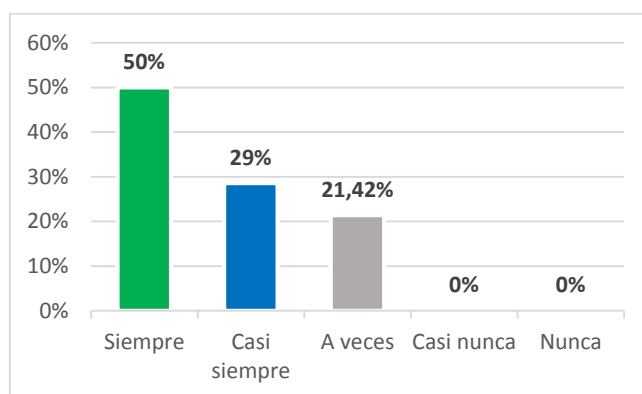
Los colaboradores de la Soda El Frontón, un 78% opina que siempre, son suficientes la cantidad de personas que laboran en la empresa, y un 21% que casi siempre.

48. Las cargas de trabajo están repartidas equitativamente.

TABLA 52. LAS CARGAS DE TRABAJO ESTÁN REPARTIDAS EQUITATIVAMENTE

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	7	50%
Casi siempre	4	28.57%
A veces	3	21.42%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 51. LAS CARGAS DE TRABAJO ESTÁN REPARTIDAS EQUITATIVAMENTE

Fuente: Hernández C. (2020)

Para un buen desempeño laboral es crucial que cada colaborador tenga sus roles y funciones, ayudará a que el trabajo se desarrolle de la mejor manera.

Según la tabla N 52 y el Gráfico N 51, consideran un 50% que las cargas están repartidas por igual, un 28% opinan que casi siempre, mientras que el restante 21% considera que a veces.

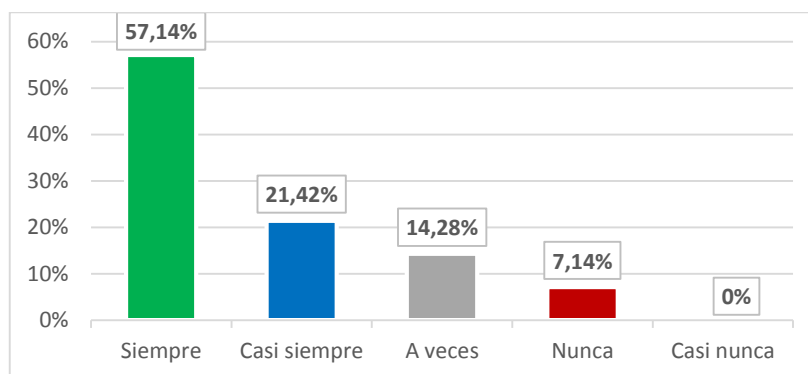
49. Mi carga de trabajo permite tener una vida personal y familiar balanceada.

TABLA 53. MI CARGA DE TRABAJO PERMITE TENER UNA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR BALANCEADA

Datos	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57.14%
Casi siempre	3	21.42%
A veces	2	14.28%
Casi nunca	1	7.14%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 52. MI CARGA DE TRABAJO PERMITE TENER UNA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR BALANCEADA



Fuente: Hernández C. (2020)

Es crucial en toda empresa, resguardar la vida personal de cada colaborador, que el trabajo que asume sepa balancear su vida personal con su vida laboral.

Tablas de Resumen

A continuación, se elabora un resumen del análisis de resultados presentado por lo colaboradores, tomando como base las dos respuestas positivas de cada pregunta que son siempre y casi siempre. ´

Se considera la siguiente escala para definir el rango:

TABLA 54. NIVEL DE RENDIMIENTO

Excelente	≤ = 90 %
Muy bueno	80 % - 89 %
Bueno	70% - 79 %
Malo	= < 69 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 5. DIMENSIÓN DE IMPARCIALIDAD

IMPARCIALIDAD	
PREGUNTA	%
Los jefes evitan tener colaboradores favoritos.	14.28 %
Los colaboradores son tratados justamente sin importar su preferencia sexual, su raza, su edad y sexo.	71.42 %
Los colaboradores están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal	14.28 %
Me tratan bien independientemente de mi posición en la organización.	92.85 %
Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	78.56 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 6. PERCEPCIÓN DE IMPARCIALIDAD

PERCEPCIÓN	
POSITIVA	60%
NEGATIVA	40%

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 7. DIMENSIÓN ORGULLO

ORGULLO	
PREGUNTA	%
Siento que mi trabajo hace una diferencia en la organización	78.42 %
Me siento orgulloso de mi equipo de trabajo	49.99 %
Deseo trabajar en esta organización por un largo tiempo	85.70 %
Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo en esta Organización	85.70 %
A los colaboradores les gusta venir a trabajar aquí	64.28 %
Me siento bien la manera en que le contribuimos a la sociedad	85.71 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 8. PERCEPCIÓN DEL ORGULLO

PERCEPCIÓN	
POSITIVA	66%
NEGATIVA	34%

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 9. DIMENSIÓN RESPETO

RESPETO	
PREGUNTA	%
Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.	71.42 %
La organización me provee los recursos y herramientas necesaria para Hacer mi trabajo	100 %
Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas.	57.13 %
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	57.13 %
Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.	92.85 %
Cuando es necesario, puedo solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo.	85.70 %
A los colaboradores se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.	78.57 %
Los jefes demuestran un interés sincero en mi como persona, no solo como colaborador	100 %
Contamos con beneficios en la organización.	78.57 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 10. PERCEPCIÓN DEL RESPETO

PERCEPCIÓN	
POSITIVA	78 %
NEGATIVA	22 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 11. DIMENSIÓN CREDIBILIDAD

CREDIBILIDAD	
PREGUNTA	%
Considero que en esta organización el despido del personal sería la última opción	78.56 %
Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	57.14 %
Los jefes cumplen sus promesas	78.56 %
Aquí a los colaboradores se les delegan responsabilidades	100 %
Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente	42.85 %
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	92.85 %
Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara	85.71 %
Los jefes comunican claramente lo que esperan de mi trabajo	85.71 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 12. PERCEPCIÓN DE LA CREDIBILIDAD

PERCEPCIÓN	
POSITIVA	75 %
NEGATIVA	25 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 13 .DIMENSIÓN DEL COMPAÑERISMO

COMPAÑERISMO	
PREGUNTA	%
Puedo ser yo misma en mi lugar de trabajo	92.84 %
En la Soda El Frontón los colaboradores se preocupan por los demás	35.71 %
Este es un lugar amigable para trabajar	42.84 %
En esta empresa se disfruta trabajar	71.42 %
En esta empresa existe un sentido de familia o equipo	71.42 %
Trabajamos todos juntos hacia un mismo fin	78.56 %
Puedo contar con la ayuda de los demás	57.14 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 14. PERCEPCIÓN DEL COMPAÑERISMO

PERCEPCIÓN	
POSITIVA	57 %
NEGATIVA	43 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 15. DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN	
PREGUNTA	%
¿Cuál es el nivel de satisfacción en su área de trabajo?	71.42 %
¿Cómo considera la estimulación de su jefe para la realización de un buen trabajo por parte suya?	64.28 %
¿Cómo es su compromiso con la organización para la obtención de las metas?	85.71 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 16. PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN

PERCEPCIÓN	
POSITIVA	67 %
NEGATIVA	33 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 17. DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN	
PREGUNTA	%
¿Cómo percibe la información sobre las actividades que tiene que realizar?	71.42 %
¿Cómo considera la manera en que le asignan las tareas o actividades?	71.42 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 18. PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

PERCEPCIÓN	
POSITIVA	100 %
NEGATIVA	0 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 19. DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO

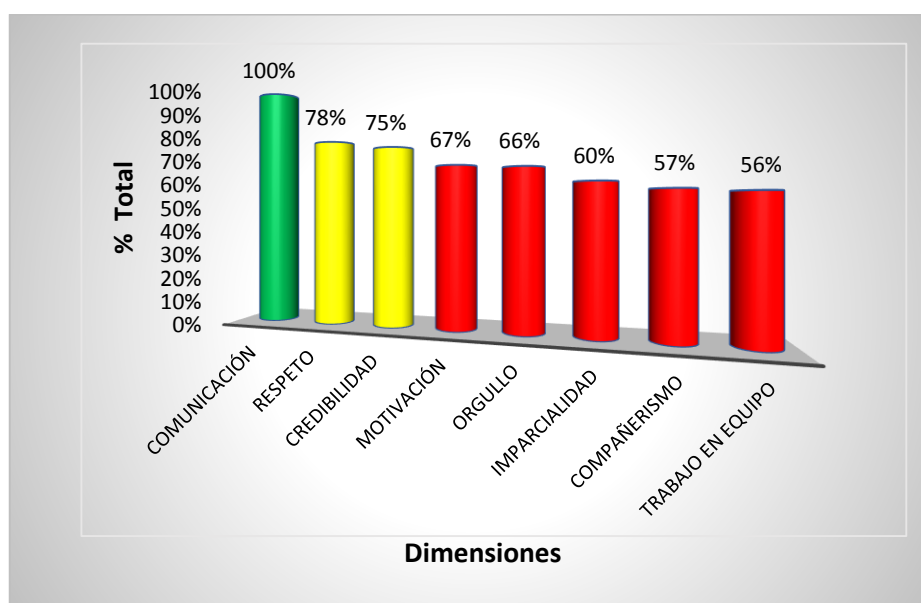
TRABAJO EN EQUIPO	
PREGUNTA	%
¿Cómo se siente en cuanto a la identificación con su equipo de trabajo?	64.27 %
¿Cómo considera la colaboración por parte de sus compañeros de trabajo, dentro de toda la organización?	57.13 %
¿Cómo percibe la aceptación de sus compañeros, en su equipo de trabajo?	50 %
¿Soda El Frontón se interesa por proteger la salud de su personal?	64.28 %
Contamos con instalaciones limpias y agradables	85.71 %
Hacemos un manejo adecuado de los desechos	85.71 %
Contamos con suficientes personas para hacer el trabajo	100 %
Las cargas de trabajo están repartidas equitativamente	78.57 %
Mi carga de trabajo me permite tener una vida personal y familiar balanceada	78.57 %

Fuente: Hernández C. (2020)

CUADRO 20. PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

PERCEPCIÓN	
POSITIVA	56 %
NEGATIVA	44 %

Fuente: Hernández C. (2020)

GRÁFICO 53. DIMENSIONES

Fuente: Hernández C. (2020)

Con respecto a las 8 dimensiones analizadas, 3 tienen una nota superior al 70% que son comunicación, respeto y credibilidad, y las otras 5 que son motivación, orgullo, imparcialidad, compañerismo y trabajo en equipo, según su escala tienen un nivel de rendimiento malo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene como finalidad presentar las conclusiones que se lograron determinar, tomando en consideración el análisis realizado del Clima Organizacional de la Soda El Frontón del año 2020.

Según el objetivo general: Analizar el clima organizacional de la "Soda El Frontón" del II cuatrimestre del 2020, para conocer el ambiente laboral en el que se desarrollan los colaboradores de la organización, se concluye:

Del total de las 8 dimensiones analizadas, 3 alcanzaron una nota superior a 70%, (comunicación, respeto y credibilidad), las siguientes 5 dimensiones (motivación, orgullo, imparcialidad, compañerismo y trabajo en equipo), obtuvieron el puntaje menor, según la escala con un rango inferior al 70%.

A continuación, se desglosan las conclusiones respectivas pertenecientes a cada objetivo específico planteado:

- **Identificar qué factores motivacionales influyen en los colaboradores de la Soda El Frontón para el cumplimiento de sus funciones en el II cuatrimestre del 2020**

Con respecto a estos factores motivacionales que influyen en los colaboradores para alcanzar sus metas y objetivos planteados por la organización, se hace referencia a 3 preguntas muy específicas en la dimensión de motivación, lo cual se relaciona con la satisfacción del personal, en el compromiso del colaborador en su área de trabajo y si existe una estimulación por parte de la jefatura por el buen desempeño. En esta dimensión se determina que la percepción que tiene el colaborador es negativa, ya que no se encuentra en su totalidad satisfecho en su área de trabajo, se denota una debilidad del jefe inmediato, en aspectos muy puntuales de su relación con ellos, ya que consideran que no hay un vínculo de confianza, un aspecto clave a considerar, se da una constante supervisión del trabajo, sin resaltar la poca estimulación que reciben los colaboradores del trabajo bien hecho y el esfuerzo extra, y otro mencionado es que no se les presta atención a las sugerencias e ideas en pro de la organización.

Sin embargo, en el punto del compromiso del colaborador para alcanzar sus metas, el personal está totalmente comprometido con la obtención de estas, inclusive demuestra orgullo para la empresa que labora, reconocen que el aporte que dan será clave en el cumplimiento de

sus funciones y de los logros alcanzados en la organización, la gran mayoría del personal tienen un deseo de seguir trabajando para la empresa.

Se evidencia, según el análisis que hay factores que motivan e influyen al personal, como lo puede ser el poder contar con la cantidad necesaria del personal para hacer bien sus funciones, que las instalaciones se mantengan limpias y de gran acceso para el trabajo realizado, adicionalmente se destaca el buen uso de los desechos, en cuanto, a todas las medidas necesarias para cuidar el medio ambiente, además tienen todo el equipo necesario para poder ejecutar bien su trabajo.

Su personal se encuentra identificado con la empresa, se reconoce en gran medida que el aporte que se da es positivo para la sociedad, al dar un producto y servicio de calidad. Un aspecto que se sienten motivados y de gran importancia es que son tratados muy bien independientemente de la posición que tienen en la empresa, el jefe demuestra un interés en ellos no solo en lo laboral si no en la calidad humana.

Interpretar como los colaboradores de la Soda El Frontón perciben el clima organizacional II cuatrimestre del 2020

Del análisis realizado con respecto a las 8 dimensiones en estudio, se concluye que hay muchas percepciones negativas por parte de los colaboradores de la organización que hacen necesario clasificarlas por dimensión, para un buen entendimiento del lector.

En la dimensión de comunicación, el colaborador tiene bien claro el rol que desempeña en el área de trabajo, conoce las actividades que debe de cumplir, la información es clara y entendible, son instrucciones muy puntuales en el puesto que labora. La forma como le es comunicada sus actividades la califican como buena.

En la dimensión del respeto, se destaca el interés que tiene la jefatura con el colaborador no solo en la vida laboral si no también en la calidad humana del personal, contribuyendo un equilibrio entre lo laboral y lo personal e inclusive perciben que tienen acceso a solicitar permiso en cualquier momento sin que se les niegue tal derecho, aún en horas laborales.

Existe una fortaleza y es percibida por el personal, el tener los recursos necesarios e implementos adecuados para poder trabajar, además gozan con una infraestructura buena que les permite desarrollarse de la mejor manera.

Sin embargo, en esta misma dimensión se evidencia que, no es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar, siendo un punto de análisis y según la escala es calificado de malo, lo cual no hay una percepción positiva en este punto, otra área a fortalecer es cuando se les pregunta si los jefes fomentan las buenas ideas o sugerencias que hace el personal, sin embargo, son escuchados, pero el jefe no lo toma como buena la sugerencia. Además, no hay un reconocimiento de la jefatura por las labores desempeñadas o por el esfuerzo extra del personal.

En cuanto a la credibilidad se obtuvo una buena calificación, en términos generales se abarcaron puntos que afectan su trabajo y a la organización como un todo, teniendo en cuenta que cada colaborador sabe y conoce cuáles son sus responsabilidades y obligaciones.

Existe además una muy buena apertura y accesibilidad al dialogo con el jefe o líder de la empresa. Así mismo, el personal considera un lugar estable donde trabajar, el despido sería la última opción.

Se concluye que hay aspectos que deben mejorar en esta dimensión de credibilidad, y es generar esa confianza al supervisor del trabajo realizado, sin tener que estar supervisando constantemente.

Los colaboradores consideran que las palabras de los jefes no coinciden con sus acciones, miran a sus superiores inmediatos como poco creíbles, y pone muchas veces en duda sus palabras.

Otra de las dimensiones analizadas es la del orgullo, el personal se siente a gusto en cómo contribuyen a la sociedad, de ser parte de la empresa por todos los logros que han podido alcanzar, por el buen producto y servicio que brindan, desean en gran manera seguir perteneciendo a la organización por un largo tiempo, y se evidencia un gran orgullo al decir que trabajan para la Soda El Frontón.

Se destaca que el trabajo individual hace la diferencia en la organización, cada colaborador sabe que debe de hacer y como lo debe de hacer, conoce bien sus responsabilidades para alcanzar el objetivo de la empresa.

Se concluye en esta dimensión, que no existe sanas relaciones entre compañeros, se detecta que los colaboradores en un porcentaje muy alto no miran a la organización como una familia o equipo y es contundente que la convivencia no es la deseada, no hay un sentimiento de orgullo con el compañero de equipo, muchas veces inclusive solicitan traslado a otras Sodas del Frontón, para poder encontrar más afinidad con otros compañeros de equipo.

En cuanto a la dimensión de la imparcialidad, los resultados que se obtuvieron llevan a la conclusión de que hay mucho que corregir en esta área. Poco más de la mitad del personal son capaces de obtener un beneficio personal perjudicando a sus compañeros de trabajo, por otro lado, perciben favoritismo por parte de la jefatura, con un porcentaje muy alto donde están de acuerdo que existen preferencias con el personal, a pesar de que la gran mayoría coinciden que los tratan bien independientemente de la posición en la organización y un porcentaje bueno considera que son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual.

En la dimensión del compañerismo, se destaca que los colaboradores trabajan de una forma muy individual, no se preocupan por sus compañeros de trabajo, el trabajo es muy personalizado, y tienen claro que no se puede contar con la ayuda de los demás, si así se requiere, prevalece mucho el individualismo, no se percibe un buen ambiente laboral, no existe empatía por cada uno de los colaboradores, además reconocen que no es lugar amigable para trabajar.

Otra dimensión analizada es la del trabajo en equipo, lo cual tiene ciertas particularidades y muy relacionadas con el compañerismo, los colaboradores cuentan con la capacidad suficiente del personal para ejecutar sus labores, obteniendo la nota máxima con un 100%. Perciben de muy bueno, que las instalaciones están limpias y agradables, hacen muy bien el manejo de desechos para cuidar el medio ambiente, se le da importancia al tema del reciclaje.

Seguidamente, el tema de las cargas están repartidas equitativamente, cada quien tiene un rol definido para asumir sus funciones. Los colaboradores perciben que han podido balancear su vida personal y familiar con el trabajo, no hay una carga de trabajo excesiva que afecte su desempeño laboral.

Sin embargo, se perciben apreciaciones bastante negativas en las relaciones interpersonales dentro de la organización, por un lado, se visualiza la escasa habilidad para trabajar juntos, así como una falta de disponibilidad por parte de los colaboradores para ayudarse entre sí, se identifica un trabajo muy individualizado, claramente no es un lugar amigable para trabajar y se refleja que entre ellos no hay vida social después de lo laboral, e inclusive en los últimos años no hay celebraciones de ningún tipo.

En esta dimensión se concluye, que la organización no se mira como una familia o como un equipo de trabajo.

Y en la dimensión motivación, analizada en el primer objetivo específico, se encuentran muchos aspectos a mejorar, como el reconocimiento de las labores por el buen desempeño y por el esfuerzo extra por parte del jefe inmediato, en ejecutar las sugerencias e ideas del personal en pro de la organización dadas por el personal, sin embargo, el colaborador se encuentra muy comprometido con cada una de las tareas y responsabilidades asignadas en su área de trabajo, con el fin de cumplir con lo establecido para el alcance de las metas y objetivos.

Se concluye, según el análisis de las dimensiones del clima organizacional de la Soda El Frontón, que los colaboradores tienen una percepción negativa del ambiente laboral en que se desempeñan, ya que consideran que no hay un trabajo en equipo, no se identifican con los valores de lealtad, honestidad, transparencia e inclusive no hay empatía el uno por el otro, esto conlleva a que la situación laboral no sea el lugar más adecuado para trabajar y con respecto a la jefatura, se percibe claramente cierta preferencia con algunos de los colaboradores, perjudicando así mismo las relaciones interpersonales, otro punto que se destaca es la poca recepción que tiene el jefe al escuchar alguna iniciativa o creatividad del empleado, no existe confianza, seguridad, por parte de la jefatura al tener que estar controlando los trabajos realizados constantemente.

Se identificó que el tipo de liderazgo en La Soda El Frontón es un liderazgo autoritario, muchas veces los colaboradores dan sugerencias para el bien del equipo y mejora del negocio, sin embargo, son escuchados pero el líder no ejecuta la idea, las decisiones son basadas en el líder nada más, existe una preocupación por la tarea individual que se desarrolla que por el grupo que la ejecuta.

Puntos positivos encontrados es la infraestructura donde se desarrollan las actividades laborales, ya que cuentan con todos los recursos y herramientas necesarias para satisfacer tanto

al cliente interno como externo, además cuentas con instalaciones que cumplen todas las medidas sanitarias, y un factor de prioridad es el tema de reciclaje lo cual es fundamental para el medio ambiente.

El capital humano que es esencial en todos los aspectos, para la Soda El Frontón le interesa que su persona tenga un equilibrio entre su vida laboral y personal, son muy accesibles en cuanto a los permisos, inclusive a raíz de la pandemia cuando se tuvo que acatar las órdenes del Ministerio de Salud, de no abrir los lugares al público, el jefe tomo las medidas de reducir la jornada laboral, sin embargo en el primer mes, no se les rebajó el salario, además a la fecha no se ha hecho ningún recorte del personal, a pesar de que las utilidades se han visto afectadas en los primeros meses de la Pandemia.

A partir de las conclusiones de la investigación realizada, se presentan las siguientes recomendaciones, para los propietarios de la Soda El Frontón.

- Se recomienda elaborar un manual de inducción con un formato establecido, donde se establezca la siguiente información: reseña histórica de la empresa, misión, visión, propósito, valores, etc, con el fin de que el colaborador conozca cual es el objetivo de la empresa, y la importancia de trabajar en una organización que tiene años de estar consolidada.
- También se sugiere la elaboración de un manual con cada uno de los perfiles de puesto, para que quede estipulado cuales son las funciones a desempeñar, los requisitos según el puesto requerido.
- Implementar una capacitación del uso de la tecnología, para que se adapten a las nuevas tendencias existentes en el mercado en miras del cambio organizacional que se presentan día a día, como, por ejemplo, la utilización de la plataforma digital del servicio de comida a domicilio, recomendado para el uso de todo el personal de la Soda El Frontón, indiferentemente el puesto.
- Programar reuniones periódicas ya sea quincenal o mensual según se requiera, para informar los resultados de las ventas producidas en el mes, así como brindar información relevante de alguna situación que se presentara en la empresa, ofreciendo un espacio grupal o individual de alguna inquietud necesaria que tendrían que abarcar.
- Elaborar un programa de capacitaciones con temas como: valores, honestidad, lealtad, transparencia, servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación. etc.
- Se recomienda un programa de incentivos que sea medido y acorde con la posibilidad

presupuestario de la empresa, por ejemplo: un detalle en el día de su cumpleaños, un presente por un año más de pertenecer a la Soda El Frontón,

- Ofrecer beneficios con alguna tarjeta de una empresa donde ofrezcan a sus clientes frecuentes un descuento adicional por la compra de ciertos productos, e inclusive los mismos proveedores de la Soda El Frontón, podrían brindar un descuento adicional al personal de la Soda.
- Crear un buzón de sugerencias e ideas de forma anónima, sobre alguna mejora, que pueda ser utilizado tanto el cliente interno como el cliente externo de la empresa.
- Promover el desarrollo de actividades especiales como cumpleaños, día del padre, día de la madre, navidad, lo que ayudará a la integración del equipo, fortaleciendo las relaciones del personal y por ende se establece un ambiente óptimo para trabajar.
- De forma general, se recomienda elaborar otro análisis del clima organizacional con las mismas dimensiones estudiadas entre los meses de setiembre y octubre del 2021, para hacer un cuadro comparativo de los años 2020 y 2021 y así obtener un panorama del avance, y si ha causado un impacto positivo para la Soda El Frontón o alguna mejora al respecto.

CAPITULO VI: PROPUESTA

En el presente capítulo se desarrolla una propuesta de cambio que fomente un ambiente laboral óptimo en la Soda El Frontón, que ayude a mejorar todas las debilidades que fueron encontradas en los capítulos anteriores.

Introducción

El análisis de un clima organizacional específico de una empresa es relevante por cuanto tiene un impacto en el comportamiento y en el desempeño. Analizar el clima implica analizar la percepción que tienen los individuos de una serie de variables o dimensiones que afectan a la Organización. Agrupa aspectos como: liderazgo, conflictos, supervisión, incentivos, control, así como ciertas particularidades del medio físico que son relevantes porque es el medio donde se desarrolla el colaborador. De ahí la importancia de abordar el clima de manera oportuna, ya que en gran medida afectará las metas y objetivos definidos por la empresa.

El activo más importante es el recurso humano, por lo que se requiere que la organización propicie un ambiente óptimo para poder desempeñar las funciones, fomentar el trabajo en equipo, motivar al personal, tener la seguridad y confianza de poder comunicarse con las jefaturas, entablar relaciones interpersonales que se basen en la cordialidad, respeto, enfatizar en los valores, habilidades y aceptación por cada uno de los que la conforman.

Actualmente el clima organizacional de la Soda El Frontón presenta debilidades significativas que si no son tratadas a tiempo pueden afectar a corto o mediano plazo el desarrollo de la empresa.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Contribuir al desarrollo de una estrategia para minimizar las debilidades encontradas en el análisis del Clima Organizacional de la Soda El Frontón, para proporcionar a los colaboradores un ambiente óptimo y maximizar su bienestar laboral.

Objetivos específicos

1. Desarrollar un programa de capacitaciones o talleres (trabajo en equipo, servicio al cliente y comunicación) para el personal de la Soda El Frontón con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, cuidar la imagen de la empresa ofreciendo un excelente servicio al cliente, tener abiertos los canales de comunicación entre todos los niveles, establecer un clima de entendimiento y comprensión.
2. Elaborar un manual de inducción, donde abarquen temas de: misión, visión, propósito de la empresa, objetivos y valores, con el fin de que los colaboradores tengan claro desde que ingresan a la empresa cual es la misión, cual ha sido el propósito de su constitución, reforzar los valores de honestidad, respeto, servicio, entusiasmo, etc. Y además definir los perfiles de puesto dentro del manual (descripción, requisitos, responsabilidades).
3. Desarrollar una presentación para todos los colaboradores de la Soda El Frontón de los resultados de la encuesta del clima organizacional del segundo cuatrimestre 2020 y del análisis de resultados del clima organizacional del tercer cuatrimestre 2021, para que conozcan cuales áreas se deben fortalecer y mejorar para el beneficio de la empresa y de los que la integran, previo conocimiento de la gerencia y administración del local.
4. Establecer un programa de incentivos para los colaboradores de la Soda El Frontón que contribuya a un mejor desempeño laboral.
5. Confeccionar un programa de beneficios por ser parte del personal de la Soda El Frontón.

Propuesta de cambio

A partir de los resultados del análisis del clima organizacional de la Soda El Frontón, se elabora una propuesta de cambio que se basa en implementar un programa de capacitaciones para todos los colaboradores de la organización, un programa de incentivos y de beneficios, además establecer un manual de inducción en conjunto con un manual de puestos que determine las funciones a realizar según el puesto.

Toda esta propuesta se llevará a cabo con el conocimiento de los propietarios de los 4 locales de la Soda El Frontón y de la administradora de la Soda la Sra. Paola Gonzalez principalmente, quien es la facilitadora directamente a que esto se pueda realizar.

Para la ejecución de dichos talleres, capacitaciones, manuales, incentivos y beneficios se tomará en cuenta factores como: presupuesto, disponibilidad, tiempo y lugar. Dichas capacitaciones se darán de forma presencial, manteniendo las medidas necesarias emitidas por el Ministerio de Salud, en cuanto al tema actual del COVID-19.

La propuesta contempla los siguientes talleres, capacitaciones según el objetivo específico planteado:

1. Desarrollar un programa de capacitaciones (trabajo en equipo, servicio al cliente y comunicación).

Trabajo en equipo

Logros

Por medio de esta herramienta se pretende mejorar la convivencia en la empresa, no solo en su área de trabajo, si no también con todos los colaboradores que pertenecen a la planilla de la Soda El Frontón, con lo cual se logrará el intercambio de ideas y aprovechamiento del capital humano para la resolución de problemas.

Recursos

- Humanos: Todo el personal de los 4 locales
- Financiero:
 - a. Contratación de una persona profesional encargada de brindar la capacitación
 - b. Refrigerio (emparedado, fresco)
 - c. Alquiler de salón: sillas, mesas, manteles
- Materiales: computadora, pizarra, lapiceros, proyector

CUADRO 21. TRABAJO EN EQUIPO

Nombre de la actividad: Capacitación: Trabajo en equipo

Dirigido a:	Todo el personal
Responsable:	Profesional con especialidad en Recursos humanos
Tiempo estimado:	3 horas
Costo estimado:	€ 75.000
Plan de acción:	Palabras de bienvenida por el responsable de la actividad Formar equipos de trabajo aleatorio Intercambio de ideas entre colaboradores Juegos
Objetivos	Fomentar la participación entre los miembros de trabajo de la empresa Conocer las habilidades y opiniones de los participantes
Fecha estimada:	Julio 2021

Fuente: Hernández C. (2020)

Capacitación de Servicio al cliente**Logros**

Brindar herramientas que permitan ofrecer un excelente servicio al cliente, tanto interno como externo.

Recursos

- Humanos: Todo el personal de los 4 locales (Corte, Calle 8, CCSS y Guadalupe)
- Financiero:
 - a. Contratación de una persona profesional encargada de brindar la capacitación
 - b. Refrigerio (bocadillos, fresco, café)
 - c. Alquiler de salón: sillas, mesas, manteles
- Materiales: computadora, pizarra, lapiceros, proyector

CUADRO 22. SERVICIO AL CLIENTE

Nombre:	Servicio al Cliente
Dirigido a:	Todo el personal
Responsable:	Profesional con especialidad en Recursos humanos
Tiempo estimado:	1.30 minutos
Costo estimado:	₡ 75.000
Objetivos	Brindar una experiencia agradable al consumidor, no solo por su producto sino también por el servicio que se ofrece.
Fecha estimada	Agosto 2022

Fuente: Hernández C. (2020)

Comunicación**Logros**

Fortalecer la comunicación por medio de reuniones, actividades sociales, con los compañeros de equipo.

Recursos

- Humanos: Todo el personal de los 4 locales
- Financiero:
 - a. Contratación de una persona profesional encargada de brindar la capacitación
 - b. Refrigerio (desayuno: gallo pinto, huevos, café o jugo de naranja, frutas)
 - c. Alquiler de salón: sillas, mesas, manteles
- Materiales: computadora, pizarra, lapiceros, proyector

CUADRO 23. COMUNICACIÓN

Nombre:	Comunicación
Dirigido a:	Todo el personal
Responsable:	Profesional con especialidad en Recursos humanos
Tiempo estimado:	3 horas
Costo estimado:	₡ 75.000
Plan de acción:	Palabras de bienvenida por el responsable de la actividad Formar equipos de trabajo aleatorio Intercambio de ideas entre colaboradores Juegos
Objetivos	Fomentar las actividades sociales, integrar al colaborador, establecer un clima de entendimiento y comprensión, tener abiertos los canales de comunicación entre todos los niveles, cuidar internamente la imagen de la empresa, evitar las barreras que puedan diferir en la comunicación.
Fecha estimada:	Agosto 2022

Fuente: Hernández C. (2020)

2. Elaborar un manual de inducción, donde abarquen temas de: misión, visión, propósito de la empresa, objetivos y valores.

Manual de Inducción**Logros**

Conocer la misión, visión, valores, propósitos, objetivos de la empresa.

Recursos

- Humanos: Todo el personal de los 4 locales
- Financiero:
 - a. Contratación de una persona profesional encargada de brindar la capacitación
 - b. Refrigerio (bocadillos, fresco, café)
 - c. Alquiler de salón: sillas, mesas, manteles
- Materiales: computadora, pizarra, lapiceros, proyector.

CUADRO 24. INDUCCIÓN

Nombre:	Inducción de la empresa “ Soda El Frontón”
Dirigido a:	Todo el personal
Tiempo estimado:	50 minutos
Costo estimado:	₡ 50.000
Plan de acción:	Palabras de bienvenida por el responsable de la actividad Presentación del Manual de Inducción Intercambio de ideas entre colaboradores
Objetivos	Conocer la historia de la empresa, misión, visión, metas, valores, propósitos.
Fecha estimada:	Marzo 2021

Fuente: Hernández C. (2020)

3. Presentación del Análisis de resultados del clima organizacional del II cuatrimestre 2020 y del Análisis de resultados del clima organizacional del III cuatrimestre 2021.

Logros

Conocer el resultado del análisis del clima organizacional del II cuatrimestre 2020.

Recursos

- Humanos: Personal involucrado en el análisis (3 locales)
- Financiero:
 - a. Contratación de una persona profesional encargada de brindar la capacitación
 - b. Refrigerio (desayuno: gallo pinto, huevos, café o jugo de naranja, frutas)
 - c. Alquiler de salón: sillas, mesas, manteles
- Materiales: computadora, pizarra, lapiceros, proyector

CUADRO 25. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2020

Nombre:	Resultados del clima organizacional del 2020
Dirigido a:	Todo el personal
Responsable:	Profesional con especialidad en Recursos humanos
Tiempo estimado:	2 horas
Costo estimado:	-
Objetivos	Conocer el resultado del análisis de las 8 dimensiones de la encuesta realizada en el 2020 (comunicación, respeto, imparcialidad, orgullo, trabajo en equipo, compañerismo, credibilidad y motivación)
Fecha estimada:	Marzo 2021

Fuente: Hernández C. (2020)

Resultados del Clima Organizacional 2021

Logros

Conocer el resultado del análisis del clima organizacional del II cuatrimestre 2021.

Recursos

- Humanos: Personal de los 4 locales
- Financiero:
 - a. Contratación de una persona profesional encargada de brindar la capacitación
 - b. Refrigerio (desayuno: gallo pinto, huevos, café o jugo de naranja, frutas)
 - c. Alquiler de salón: sillas, mesas, manteles
- Materiales: computadora, pizarra, lapiceros, proyector

CUADRO 26. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2021

Nombre:	Análisis del clima organizacional del 2021
Dirigido a:	Todo el personal
Tiempo estimado:	2 horas
Costo estimado:	-
Objetivos	Elaborar una encuesta con las mismas dimensiones utilizadas en el 2020, con el fin de comparar los resultados de los años 2020-2021
Fecha estimada:	Enero 2022

Fuente: Hernández C. (2020)

Para los siguientes objetivos específicos, (incentivos y beneficios), se requiere de una aprobación del presupuesto para cubrir los costos en que se incurran, por lo tanto, se requiere del visto bueno del propietario don Rigoberto Murillo.

4. Establecer un programa de incentivos para los colaboradores de la Soda El Frontón que contribuya a un mejor desempeño laboral.

Incentivos:

- Se le dará un presente a cada uno de los colaboradores por la celebración de su cumpleaños, ejemplo (cupcake y un detalle de una tarjeta).
- Otro aspecto de mejora, se propone incentivar a la jefatura a retomar las actividades sociales que existían desde el principio, como las fechas festivas (navidad, día de la madre, día del padre), fomentar los desayunos compartidos y actividades extra laborales.
- Carta de felicitación para los colaboradores por su excelencia en el desempeño.
- Obsequio al colaborador por un año más laborado en la Soda El Frontón.
- Se otorgará un bono de C\$50.000 por una única vez por un título académico que obtenga el colaborador, ya sea título de primaria, secundaria u universitario.

Y el último objetivo específico:

5. Elaborar un programa de beneficios por ser parte del personal de la Soda El Frontón.

Beneficios:

- Cupones, tarjetas de descuento por parte de los proveedores de la Soda El Frontón, al personal de la Soda.
- Otorgar al colaborador medio día para la celebración de cumpleaños.

El siguiente cuadro N.27 es el Diagrama de Gantt, que permite ver las actividades programadas del año 2021 y 2022.

CUADRO 29. PRESUPUESTO JULIO 2021

PRESUPUESTO JULIO 2021						
Taller/ Capacitación	Descripción	Cantidad de personas	Cantidad	Costo unit	Costo total	Costo Total
Trabajo en equipo / Charla motivacional	Contratación del Profesional Responsable (Motivador Alexander Grant	1		95.000,0	95000,0	95000,0
	Refrigerio:	22				
	Emparedado		23	650,0	14950,0	14950,0
	Café o fresco		23	300,0	6900,0	6900,0
	Alquiler de sillas / mesas y manteles					0,0
	Sillas		20	225,0	4500,0	4500,0
	Mesas		1	1.750,0	1750,0	1750,0
	Manteles		1	1.500,0	1500,0	1500,0
	Materiales					0,0
	Platos desechables		1	750,0	750,0	750,0
	Bolsas de Basura		1	100,0	100,0	100,0
	Alcohol en gel		1	850,0	850,0	850,0
Hojas blancas		1	1.100,0	1100,0	1100,0	
Lapiceros		20	125,0	2500,0	2500,0	
TOTAL		23		102.350,0	129.900,0	129.900,0

Fuente: Hernández C. (2020)

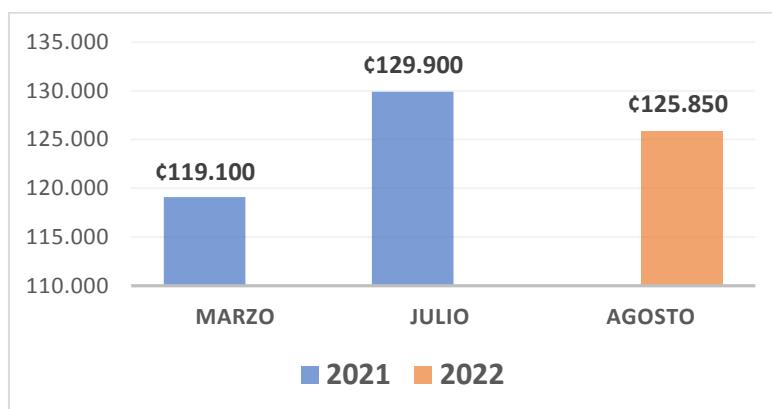
Para el segundo semestre del 2021, se tiene programada una charla motivacional para los colaboradores de la Soda El Frontón, para un costo total de ¢129.000.

CUADRO 30. PRESUPUESTO AGOSTO 2022

PRESUPUESTO AGOSTO 2022						
Taller/ Capacitación	Descripción	Cantidad de personas	Cantidad	Costo unit	Costo total	Costo Total
Servicio al cliente / Comunicación	Contratación del Profesional Responsable	1		75.000,0	75000,0	75000,0
	Refrigerio:	20				
	Desayuno		21	1.500,0	31500,0	31500,0
	Café o fresco		21	300,0	6300,0	6300,0
	Alquiler de sillas / mesas y manteles					0,0
	Sillas		20	225,0	4500,0	4500,0
	Mesas		1	1.750,0	1750,0	1750,0
	Manteles		1	1.500,0	1500,0	1500,0
	Materiales					0,0
	Platos desechables		1	750,0	750,0	750,0
	Bolsas de Basura		1	100,0	100,0	100,0
	Alcohol en gel		1	850,0	850,0	850,0
Hojas blancas		1	1.100,0	1100,0	1100,0	
Lapiceros		20	125,0	2500,0	2500,0	
TOTAL		21		83.200,0	125.850,0	125.850,0

Fuente: Hernández C. (2020)

Se programa una capacitación para el segundo semestre del 2022, para todos los colaboradores de la Soda El Frontón, con el propósito de abarcar dos temas: servicio al cliente y comunicación, para un costo total de ¢125.850.

GRÁFICO 54. PRESUPUESTO 2021-2022

Fuente: Hernández C. (2020)

En el gráfico No.54, para el 2021 se tiene proyectado un gasto de C249.000 y para el año 2022 un presupuesto de C125.850 en capacitaciones.

REFERENCIAS

- Aguilar, H. (2016). Trabajo en equipo y clima organizacional. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Acosta, J. (2011). Trabajo en equipo. ESIC, Editorial.
<https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=PN3o6Y3NTA0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=trabajo+en+equipo+definicion+&ots=WZFIXbOwlq&sig=5CykDXYIBVpsZtB0pNgWyGTLu44#v=onepage&q&f=false>
- Brunet, Luc, (2011). El clima de trabajo en las organizaciones, México, Trillas.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Cabrera, A. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana (Tesis de Bachiller). Universidad de Perú, Perú.
<https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1210/Cabrera%20Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calvo, E. (2015). Diagnóstico del clima organizacional para el personal del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín durante el I Cuatrimestre del 2015. (Tesis de Licenciatura). Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.
http://biblioteca.uia.ac.cr/cgi-bin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=16946&query_desc=su%3a%22clima%20organizaci%3%93nal%22
- Carpio, J. (2016). Conozca los cinco tipos de gerentes que hay en la Empresa. Revista El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/search/clima+organizacional/100-y/1/10/ALL/?q=clima+organizacional>

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Sexta edición.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición.

Cristancho, F. (2015a). Autonomía y transparencia, claves para la motivación laboral. <https://blog.acsendo.com/autonomia-y-transparencia-claves-para-la-motivacion-laboral/>

Cristancho, F. (2015b). Clima laboral y su influencia en la productividad de la organización. <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organización>

Cultura organizacional. (2019). Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/cultura-organizacional/>

Definición de satisfacción laboral.(s.f). Definición, DE.

<https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>

De la Espriella, A. (2015). La importancia de la salud ocupacional en las organizaciones.<https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-salud-ocupacional-en-las-organizaciones/>

Díaz M. (2013). Realización Personal, Descubrimiento una nueva realidad <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/8253-5-tips-para-un-buen-clima-laboral/>

El clima laboral influye en la satisfacción laboral. (s.f).

<https://www.bizneo.com/blog/satisfaccion-laboral/>

Eumed.net (2020). Dimensiones del Clima Organizacional. www.eumed.net/libros-gratis/2020a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.html

Fernández, J. (2006). Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management. (Sin ed.). Madrid, España: Editorial Narcea, S.A.

Fischman, D. (2019). La credibilidad: una fuente de influencia. Effectus Fischman Consultores.
<https://www.effectusfischman.com/articulos/detalle/80/la-credibilidad--una-fuente-de-influencia>

Flores, A. (2014). El buen clima laboral. Recuperado de:
<http://www.elpopular.pe/series/orientacion-y-familia/2014-06-01-el-buen-clima-laboral>

Franlin, Krieger (2011). Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina. México. Editorial Prentice Hall.

García, G. (2016). 9 Beneficios de la estabilidad laboral.
<https://argumentoseconomicos.com/2016/06/16/9-beneficios-de-la-estabilidad-laboral/>

García e Ibarra (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>

García, Benavides. (2020). Clima organizacional. Tesis para optar por el grado de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
<https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf>

Gestión (2020). ¿Qué es el clima organizacional?
<https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>

Giménez, G. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC
https://books.google.co.cr/books/about/Manual_de_Recursos_Humanos.html?id=xTaAvxr2yPQC&redir_esc=y

Gómez Barrantes, M. (1998). Elementos de Estadística Descriptiva. Costa Rica: EUNED

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación.

México, Mc Graw- Hill.

Gonzalez, C. (2017). Cambio institucional y organizacional. Universidad del valle, Colombia

https://www.researchgate.net/publication/327562389_CAMBIO_ORGANIZACIONAL

Great place to work

<https://greatplacetowork-cayc.com/>

Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional. Red Tercer Milenio S.C.

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Jauregui, M. (2016). Qué es el comportamiento organizacional. Aprendiendo administración.

<https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/>

Lacayo, D. (2013). Estudio de Clima Organizacional dentro de la empresa Eurokit de

Centroamérica P.M. Ltda., ubicada en el cantón de Pavas de la provincia de San

José (Tesis de Licenciatura). Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

<http://biblioteca.uia.ac.cr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=14351>

Lemus, Y. (2013). Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Entre Mares del

municipio de Asunción Mita, Jutiapa. (Tesis de Licenciatura). Ciencias Económicas y

Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Jutiapa.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

Lodeiro, F. (2015). El principio de autoridad: Concepto, ejemplos y cómo evitarlo. Academia

de Inversión. [https://www.academiadeinversion.com/principio-de-autoridad-concepto-](https://www.academiadeinversion.com/principio-de-autoridad-concepto-ejemplos-y-como-evitarlo/)

[ejemplos-y-como-evitarlo/](https://www.academiadeinversion.com/principio-de-autoridad-concepto-ejemplos-y-como-evitarlo/)

- Martinez, M. (2020). La importancia del reconocimiento laboral. IMF Business School.
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>
- MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.
- Ortega, O. (2017). 5 recomendaciones para incrementar tu satisfacción laboral. El Financiero,
<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/recomendaciones-para-incrementar-tu-productividad-laboral>
- Pacheco, J. (2019). Clima organizacional (definición, efectos, características).
<https://www.webyempresas.com/clima-organizacional/>
- Peñaranda, C. (2015). Empoderamiento y clima organizacional.
<https://prezi.com/dg-agrheyr6f/empoderamiento-y-clima-organizacional/>
- Pinto, L.(2015). Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del Recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA) (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Raffino, M. (2020b). Administración de Recursos Humanos.
<https://concepto.de/administracion-de-recursos-humanos/#ixzz6MfXdmVWp>
- Reyes, Alfonso, 2017, Administración de Recursos Humano, su proceso organizacional, Monterrey, Nuevo León, México, Editorial Universitaria, UANL.
<http://editorialuniversitaria.uanl.mx/index.php/2018/02/12/amador-sotomayor-administracion/>
- Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, México, año 1987, Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., Tercera edición.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. (10ª Ed.). México: Editorial Pearson Educación

Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson, Prentice Hall

Roldán, P. (2020). Organización. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Sandoval, A. (2020). Conozca los tipos de comunicación que pueden existir en su empresa y cómo gestionarlos.

<https://empresas.blogthinkbig.com/comunicacion-en-su-empresa/>

Sotelo, I. (2017). Comportamiento organizacional.

<https://www.womenalia.com/blogs/psicoactualidad/comportamiento-organizacional>

Turienzo, R. (2016). El pequeño Libro de la Motivación.

<https://www.planetadelibros.com/libro-el-pequeno-libro-de-la-motivacion/207370>

Ulate, I. y Vargas, E. (2014), Metodología para elaborar una tesis, Costa Rica, UNED.

<http://138.94.58.44/cgi-bin/koha/opac->

[detail.pl?biblionumber=7628&shelfbrowse_itemnumber=35537](http://138.94.58.44/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=7628&shelfbrowse_itemnumber=35537)

ANEXOS

EL FRONTÓN

DONDE EL SABOR ES SU TRADICIÓN

DESDE 1948



APENDICE**Cuestionario del Clima Organizacional Soda El Frontón**

Sección 1 de 10

CLIMA ORGANIZACIONAL SODA EL FRONTÓN

Por favor, dedica unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar y analizar el Clima Organizacional de la SODA EL FRONTÓN.
Tus respuestas son tratadas de forma confidencial y ANÓNIMA. El uso que se da es para mejora de la Organización.

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 2 de 10

IMPARCIALIDAD

Descripción (opcional)

1. Los jefes evitan tener colaboradores favoritos *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

2. Los colaboradores son tratados justamente sin importar su preferencia sexual, su raza, edad y ^{*} sexo

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

...

3. Los colaboradores están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio ^{*} personal

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

4. Me tratan bien independientemente de mi posición en la organización *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

...

5. Si soy tratado injustamente, se que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

ORGULLO

Descripción (opcional)

6. Siento que mi trabajo hace una diferencia en la organización *

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

7. Me siento orgulloso (a) de mi equipo de trabajo *

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

8. Deseo trabajar en esta organización por un largo tiempo *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

9. Estoy orgulloso(a) de decirle a otros que trabajo en esta Organización *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10. A los colaboradores les gusta venir a trabajar aquí *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

11. Me siento bien la manera en que le contribuimos a la sociedad *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

RESPECTO

Descripción (opcional)

12. La organización me provee los recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo *

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

13. Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra *

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

14. Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

15. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

16. Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

17. Cuando es necesario, puedo solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

18. A los colaboradores se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

19. Los jefes demuestran un interés sincero en mi como persona, no solo como colaborador *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

22. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

23. Los jefes cumplen sus promesas *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

24. Aquí a los colaboradores se les delegan responsabilidades *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

⋮

25. Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

26. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

27. Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

28. Los jefes comunican claramente lo que esperan de mi trabajo *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 6 de 10

COMPAÑERISMO



Descripción (opcional)

29. Puedo ser yo misma en mi lugar de trabajo *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

30. En la Soda El Frontón los colaboradores se preocupan por los demás *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

31. Este es un lugar amigable para trabajar *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

32. En esta empresa se disfruta trabajar *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

33. En esta empresa existe un sentido de familia o equipo *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

34. Trabajamos todos juntos hacia un mismo fin *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

35. Puedo contar con la ayuda de los demás *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

MOTIVACION

Descripción (opcional)

36. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en su área de trabajo? *

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

37. ¿Cómo considera la estimulación de su jefe para la realización de un buen trabajo por parte suya? *

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

38. ¿Cómo es su compromiso con la organización para la obtención de las metas? *

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Después de la sección 7 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 8 de 10

COMUNICACION

Descripción (opcional)

39. ¿Cómo percibe la información sobre las actividades que tiene que realizar? *

Excelente

Muy buena

Bueno

40. ¿Cómo considera la manera en que le asignan las tareas o actividades? *

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Después de la sección 8 Ir a la siguiente sección ▼

TRABAJO EN EQUIPO



Descripción (opcional)

41. Como en su sentir en cuanto la identificación con su equipo de trabajo? *

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

42. ¿Como considera la colaboración por parte de sus compañeros de trabajo, dentro de toda la organización? *

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

43. ¿Como percibe la aceptación de sus compañeros, en su equipo de trabajo ? *

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

44. Soda El Frontón se interesa por proteger la salud de su personal ? *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

45. Contamos con instalaciones limpias y agradables *

	1	2	3	4	5	
Poco satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy satisfecho

46. Hacemos un manejo adecuado de los desechos *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

47. Contamos con suficientes personas para hacer el trabajo *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

48. Las cargas de trabajo están repartidas equitativamente *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

49. Mi carga de trabajo me permite tener una vida personal y familiar balanceada *

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

50. ¿ Cuántos años tiene de trabajar en la Organización ? *

- De 0 a 2 años
- De 2 a 5 años
- De 5 a 10
- Mas de 10 años

51. ¿ Tiene algún comentario o sugerencia que considere importante mencionar ?

Texto de respuesta larga

Después de la sección 9 Ir a la siguiente sección

Sección 10 de 10

Muchas gracias por sus respuestas.



Descripción (opcional)

Capacitación de Comunicación

LOS PROCESOS GRUPALES DE COMUNICACION

COMUNICACIÓN EN GRUPOS

Es la acción de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir un mensaje



Conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.

↓

Es un conjunto de personas que conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transferencia de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus objetivos.

CUANDO SE DA LA COMUNICACIÓN GRUPAL



- Comité
- Grupos de trabajo
- Reuniones


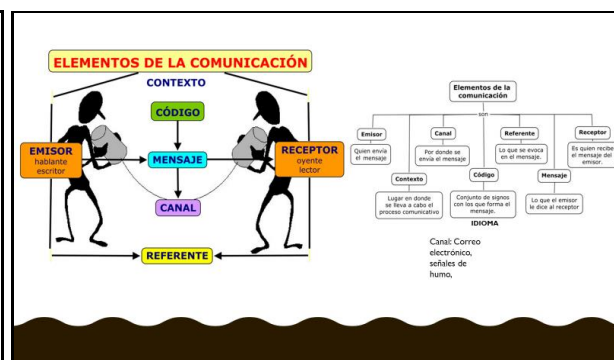
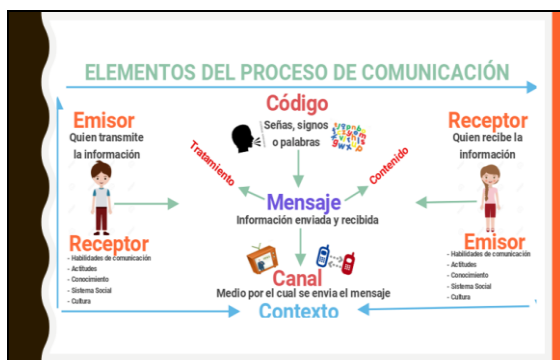
→ PROPOSITO EN COMUN

Formal

- A. Reuniones
- B. Correos electrónicos
- C. Actas (registros)
- D. Comunicación grupal

Informal

- A. Comentarios de pasillo
- B. Conversación sin registro
- C. Redes sociales
- D. Rumores

Tipos de comunicación

VERBAL
La comunicación es verbal cuando utilizamos las palabras para comunicarnos.

Oral

Escrita

NO VERBAL
La comunicación es no verbal cuando utilizamos gestos, imágenes y sonidos para comunicarnos.

Según el Canal Sensorial

Según el canal tecnológico

COMUNICACIÓN efectiva

Resulta un equipo productivo y muy unido

➔

Establecen relaciones largas y duraderas y logran en conjunto hazañas extraordinarias

FACTORES QUE FAVORECEN LA COMUNICACIÓN EN GRUPO

LA ESCUCHA EFICAZ

TIPS

- No prestar atención a lo que nos rodea
- Observar a nuestro interlocutor
- Mostrar interés en la información
- Contacto visual
- No interrumpa.
- Mostrar empatía
- Saber preguntar

FACTORES QUE FAVORECEN LA COMUNICACIÓN EN GRUPO

LA ESCUCHA ACTIVA

A

Capta la información

B

Interpreta lo que se capta

C

Valora la información

D

Feedback

Se entiende como la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido

FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA COMUNICACIÓN EN GRUPO

BARRERAS PERSONALES

1. Emociones
2. Valores
3. Malos hábitos de escuchar

BARRERAS FÍSICAS

1. Ruido
2. Ambiente

BARRERAS SEMÁNTICAS 1. Símbolos

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

SIN

CON

- ❖ No hay trabajo en equipo
- ❖ No hay atención de clientes
- ❖ No es posible ejercer un liderazgo

- ❖ El ambiente laboral genera un ambiente armonioso, donde los problemas o malentendidos disminuyen.
- ❖ Se tiene una alta productividad, mas fuerte, siempre en crecimiento, más solida

GRACIAS !

Manual de Inducción

La inducción de personal a una empresa se efectúa desde el momento en que el interesado obtiene una solicitud de empleo, que es cuando le proporcionan información sobre el puesto y finaliza cuando es asignado al puesto.

La inducción al puesto ayuda a brindar información amplia con el propósito de contribuir a su crecimiento para el desempeño de sus labores diarias. Una persona que inicia un nuevo empleo necesita introducción a su trabajo y de la organización.

Su objetivo primordial es que el nuevo colaborador conozca toda la información general de la empresa y que conozca los requisitos del puesto que ha sido seleccionado.

Para cumplir con un buen programa de inducción se requiere:

- Palabras de bienvenida (manual de bienvenida)
- Historia de la empresa
- Políticas de la empresa
- Productos o servicios que ofrece
- Organización y funciones (manual de organización)
- Políticas de personal
- Servicios y prestaciones para los trabajadores
- Políticas de higiene y seguridad
- Orientación hacia el trabajo, deberes y normas
- Planes de capacitación y desarrollo.



Bienvenido a la Soda El Frontón

El gerente general de la Soda El Frontón y el personal, le da la bienvenida a nuestra empresa, queremos que se sienta parte de nuestro equipo de trabajo.

Para el restaurante es un placer contar con usted, de acuerdo con su perfil sabemos que es una persona capaz de desempeñar las funciones del puesto, su aporte nos será gratificante para cumplir nuestras metas, ya que todos somos parte la familia Frontón.

Todos conformamos este proyecto que inició como un sueño; cualquiera de ustedes sabrá desempeñar correctamente lo que se les demande en el restaurante, por lo que son de nuestra entera confianza.

Atentamente,

Rigoberto Madrigal Mattiew

Propietario de la Soda El Frontón



Historia de la Soda El Frontón

La Soda El frontón, es una empresa familiar que fue constituida en el año 1948, por el Señor Rigoberto Madrigal Murillo, su primer local se ubica a un costado sur de la Plaza de las Garantías Sociales, diagonal a la Caja Costarricense de Seguro Social. El nombre tiene origen porque existía un local contiguo al Mercado de Artesanías en San José, donde existía un gimnasio de españoles que practicaban un juego que se llamaba el frontón, y es ahí donde nace la idea del nombre, su propietario lo bautizó como La Soda El Frontón.

Parte del éxito de la empresa con más de 70 años de existir, son sus empanadas, por ser un producto 100% artesanal, costarricense, un sabor único que lo distingue de cualquier otra empresa.

Después del fallecimiento de su fundador don Rigoberto, sus 3 hijos deciden emprender con el negocio y expandirse con más locales, todos ubicados dentro de la gran área metropolitana.

El segundo local se abrió en el 2014 y se encuentra al costado sur del edificio del OIJ en San José, el tercer local se localiza en Calle 8 y abre sus puertas en el 2015 y el cuarto local ubicado en Guadalupe su apertura fue en el 2016, para un total de 4 locales.

El señor Rigoberto Madrigal Mathiew es el propietario de dos sodas que se encuentran ubicadas a un costado sur del Edificio del OIJ, y la de Calle 8, don Marco Madrigal Mathiew es el propietario de la que se ubica en Guadalupe, y la que se abrió desde su inicio es propiedad de los 3 hermanos Madrigal Mathiew.



Objetivo General:

Brindar un producto 100% artesanal y costarricense, lo cual permita la satisfacción del cliente

Objetivos Específicos:

- Incrementar el número de platillos en el menú
- Elevar la cantidad de ventas por año
- Proporcionar una atención más personalizada para los clientes
- Expandir más locales en todo el territorio nacional

Misión

Somos una empresa de comida, bebidas y servicio rápido por excelencia, ofrece un menú apetitoso, con principios de calidad, servicio, limpieza, valor y rapidez, siempre con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y exceder sus expectativas, sabedores de que el empleado es nuestro activo más valioso.

Visión

Posicionarnos como la mejor opción en sodas dentro del segmento de mercado de consumidores y como líderes en cuanto precio y nivel de servicio en restaurante.

Valores

Hacemos las cosas bien para nuestros colaboradores, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobre todo para nuestros clientes, a través de los siguientes valores.

- Compromiso con los clientes, esto es propiciando una relación que el mismo se convierta en un amigo.
- Responsabilidad social, entrega productos de calidad e higiene para el bienestar de nuestros clientes.
- Respeto, concediendo que el cliente siempre tiene la razón.

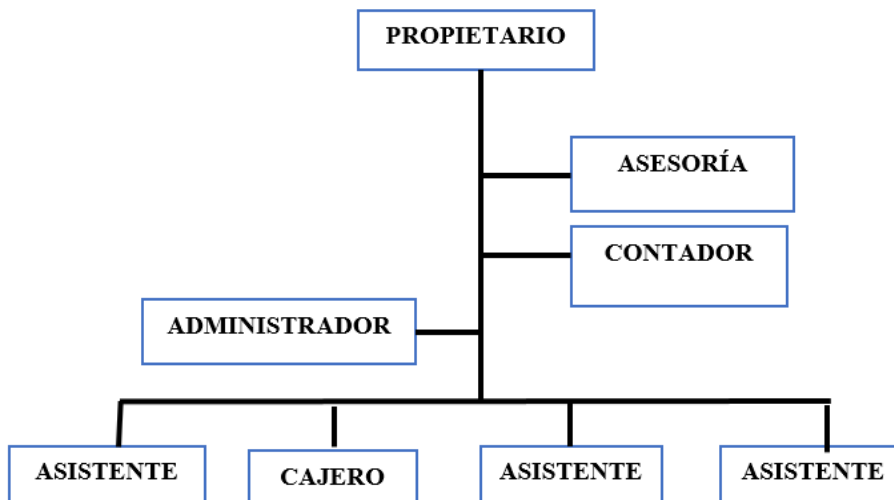
- Honestidad, en todos los servicios que brindamos para que el cliente se convierta en nuestra mejor publicidad.
- Entusiasmo y estética, en el servicio y la presentación de nuestros platillos.

Políticas

- Utilización del uniforme respectivo por parte del personal.
- El personal debe solicitar los permisos con anticipación para no afectar las labores de la empresa.
- Para cualquier pedido de insumo y herramientas de trabajos deben hacerse al propietario del local según corresponda.
- No hay aprobación de crédito para ningún cliente.

Organigrama

Estructura Organizacional



Instalaciones

Local	Ubicación	Fecha de apertura	Cantidad de colaboradores	Propietarios
1	Costado sur de la Plaza de las Garantías Sociales	1948	4	Rigoberto, Marco y Gustavo Madrigal Mathiew
2	Costado sur del Edificio del OIJ en San José	2014	5	Rigoberto Madrigal Mathiew
3	Calle 8, Avenida 2 y 4	2015	7	Rigoberto Madrigal Mathiew
4	Guadalupe, Calle Blancos	2016	6	Marco Madrigal Mathiew

Inducción al Puesto

Perfil de puesto para asistente de cocina:

Buscamos un cocinero(a) para preparar comida siguiendo las especificaciones exactas de la receta original del menú. El candidato seleccionado desempeñará un papel clave para contribuir a la satisfacción de nuestros clientes y objetivos de captación.

Responsabilidades:

- Organizar las estaciones con todos los productos necesarios
- Preparar comida para el servicio
- Cocinar productos del menú en cooperación con el resto del personal de cocina
- Responder, informar y seguir las instrucciones de la receta original del producto.
- Limpiar la estación y encargarse de la comida sobrante
- Almacenar el inventario de forma adecuada
- Garantizar que la comida salga simultáneamente, de forma oportuna y que sea de alta calidad
- Cumplir las normativas nutricionales y sanitarias y los estándares de seguridad
- Mantener un enfoque positivo y profesional con los compañeros de trabajo y los clientes.

Requisitos:

- Mayor de 18 años de edad.
- Experiencia demostrable en cocina, incluyendo experiencia como cocinero de línea, cocinero de restaurante o ayudante de cocina
- Excelente conocimiento de diversos métodos, ingredientes, equipos y procedimientos de cocina

- Habilidades específicas para el puesto, (comunicación, resolución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente)
- Precisión y velocidad para ejecutar las tareas asignadas
- Familiaridad con las mejores prácticas del sector
- Diploma de una escuela de cocina preferiblemente
- Curso de Manipulación de alimentos

Perfil de puesto para cocinero:

Buscamos un cocinero(a) para preparar comida siguiendo las especificaciones exactas de la receta original del menú. El candidato seleccionado desempeñará un papel clave para contribuir a la satisfacción de nuestros clientes y objetivos de captación.

Responsabilidades:

- Organizar las estaciones con todos los productos necesarios
- Preparar comida para el servicio
- Cocinar productos del menú en cooperación con el resto del personal de cocina
- Responder, informar y seguir las instrucciones de la receta original del producto.
- Almacenar el inventario de forma adecuada
- Garantizar que la comida salga simultáneamente, de forma oportuna y que sea de alta calidad
- Cumplir las normativas nutricionales y sanitarias y los estándares de seguridad
- Mantener un enfoque positivo y profesional con los compañeros de trabajo y los clientes
- Supervisar, controlar y dar seguimiento a las labores ejecutadas por el asistente de cocina.

Requisitos:

- Mayor de 18 años de edad.
- Experiencia demostrable en cocina, incluyendo experiencia como cocinero de línea, cocinero de restaurante o ayudante de cocina
- Excelente conocimiento de diversos métodos, ingredientes, equipos y procedimientos de cocina
- Habilidades específicas para el puesto, (comunicación, resolución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente)

- Precisión y velocidad para ejecutar las tareas asignadas
- Familiaridad con las mejores prácticas del sector
- Diploma de una escuela de cocina preferiblemente
- Curso de Manipulación de alimentos