
Revista Gestión y Desarrollo Libre, Año 3 N° 6, 2018. p.p. 177 - 197
ISSN 2539-3669
Universidad Libre Seccional Cúcuta, Facultad de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables y Centro Seccional de Investigaciones
Clima Organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais,
Brasil
Hilário Alonso Gonzalez Júnior

Clima Organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais, Brasil*

Organizational climate: Empirical study in a restaurant in Viçosa, Minas Gerais, Brazil

Recibido: Noviembre 03 de 2017 - Evaluado: Febrero 06 de 2018 - Aceptado: Mayo 10 de 2018

Hilário Alonso Gonzalez Júnior**

Para citar este artículo / To cite this Article

Gonzalez Júnior H. A. (Julio-Diciembre de 2018). Clima Organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), (177-197).

Resumen

El presente estudio tiene por objetivo analizar el clima organizacional en el restaurante Távola Lúdica Burgers & Fun, ubicado en la ciudad de Viçosa en Minas Gerais, Brasil. Se lleva a cabo un estudio cuantitativo y, a partir de una muestra de quince (15) colaboradores, se aplica un cuestionario compuesto de treinta y cinco (35) afirmaciones en la escala de Likert de cinco (5) puntos; además, se lleva a cabo una entrevista con el propietario a fin de conocer algunos aspectos del ambiente de trabajo. Los resultados permiten demostrar que se requiere mejorar algunos aspectos del clima organizacional tales como la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Variables del Clima Organizacional, Restaurante

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto de investigación vinculado a la Maestría en Administración Mención Gerencia de la Universidad de los Andes de Venezuela.

** Administrador de Empresas con énfasis en Recursos Humanos por la Universidad de Estácio de Sá - Brasil. Participante de la Maestría en Administración de la Universidad de Los Andes - Venezuela. Consultor de Recursos Humanos en HC In Focus Consultores – Brasil. Email: hilariogonzalezjunior@gmail.com.

Abstract

This study aims to analyze the organizational climate at the Távola Lúdica Burgers & Fun restaurant, located at the city of Vicaosa in Minas Gerais, Brazil. A quantitative study is carried out and, from a sample of fifteen (15) collaborators, a questionnaire composed of thirty-five (35) statements on the Likert scale of five (5) points is applied; In addition, an interview with the owner is held to learn about some aspects of the work environment. The results show that some aspects of the organizational climate such as communication, teamwork and motivation are required.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Climate Variables, Restaurant

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. -III. Plan de redacción. - 1. Clima organizacional. - 2. Variables del clima organizacional. - 3. Resultados de investigación. - CONCLUSIONES. - REFERENCIAS.

Introducción

El entorno empresarial en la actual economía de mercado sumergido en la globalización, han hecho que las organizaciones sean más competitivas; esto, ha complicado un poco la gestión de personal y el desarrollo de espacios en el que los colaboradores se sientan cómodos (Marín Rueda, Angeli dos Santos, Raad, Ávila Batista & Carnevalli Siqueira Nery, 2014: 9). Todas las personas que laboran en la organización son importantes, la actuación de equipo de trabajo puede marcar la diferencia con respecto a otras organizaciones, dado los buenos resultados que se pueden obtener, gracias entre otras cosas a la satisfacción que sienten por la labor realizan (Lisbona Bañuelos, Palací Descals & Gómez Bernabéu, 2008: 155). Nunca se escapa que en algún momento surjan problemas en el ambiente de trabajo a causa del mal comportamiento de variables tales como: comunicación, asignación de tareas, gestión de los gerentes, entre otras; ante esta situación, la organización debe dar respuesta con herramientas útiles que devuelva la cohesión y el compromiso de todos los colaboradores con los objetivos propuestos (Domínguez Aguirre, Ramírez Campos & García Méndez, 2013: 60).

La permanencia del personal en la organización dependerá en muchos casos de su satisfacción con el trabajo, es un estado idílico en que el colaborador se siente

identificado con los objetivos propuestos (Muñoz Flores, Guerra De Los Santos, Barón Duque & Munduate Jaca, 2006: 350); el ambiente de trabajo, permite crear las condiciones para que se desarrolle el trabajo en equipo, la competitividad y la eficacia de las operaciones (Montoya Cáceres, Bello Escamilla, Bermúdez Jara, Burgos Ríos, Fuentealba Sandoval & Padilla Pérez, 2017: 11). El hecho de que personal sienta el deseo de continuar en la organización, puede ser un indicio de que los colaboradores se identifican con la misión, valores y, en general, con las condiciones del trabajo (Mujica, 2009: 352). El clima organizacional (CO) está relacionado con los sentimientos de los colaboradores con relación a la organización (García Solarte, 2009: 46); ese sentimiento de alguna u otra manera va a determinar el desempeño en el trabajo; de hecho, si las organizaciones quieren lograr un mejor desempeño en términos cualitativos y cuantitativos podría dar un vistazo a los factores del ambiente de trabajo que influyen en el comportamiento de los individuos (Navarro Claro, Arévalo Ascanio & Suárez Castrillón, 2017: 13). La relación entre los colaboradores y el nivel de satisfacción, es un factor que intervienen en el ambiente de trabajo y, por supuesto, afecta los resultados organizacionales (Olaz, 2013: 5).

En los últimos años se le ha dado mucha importancia a la satisfacción laboral, considerando que, a partir de ese sentimiento, se pueden deducir algunas variables que influyen en el compromiso y la actitud del trabajador con la organización. Es así como a través del estudio de las percepciones de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo da luces sobre la correspondencia que se da entre la gestión de la empresa y las variables del clima laboral. En este sentido, este artículo tiene por objetivo analizar el clima organizacional en el restaurante Távola Lúdica Burgers & Fun, ubicado en la ciudad de Viçosa en Minas Gerais, Brasil.

Esquema de resolución

1. Problema de investigación

¿Cómo es el clima organizacional en la empresa Távola Lúdica?

2. Metodología

Esta investigación es de carácter cuantitativo y de nivel descriptivo, dado que, busca explicar el fenómeno del CO en un caso de estudio (Chacón & Eslava, 2017: 112); asimismo se identifican los rasgos más característicos del ambiente laboral (Eslava Zapata, Martínez Nieto & Zambrano Vivas, 2016: 147). El estudio se realizó

en la empresa Távola Lúdica Burgers & Fun, que es un restaurante ubicado en la ciudad de Viçosa en Minas Gerais, Brasil. La Población y muestra de estudio estuvo comprendida por la totalidad de colaboradores el restaurante, que suman 15 personas en total. Para realizar el estudio del clima organizacional se diseñó un cuestionario dividido en dos partes. En la primera se examinaron tres (3) variables de datos personales y siete (7) aspectos del CO a saber: puesto de trabajo, dirección de la empresa, ambiente de trabajo, comunicación, condiciones de trabajo, formación y motivación. El cuestionario de CO estuvo compuesto por treinta y cinco (35) afirmaciones en la escala de Likert de cinco (5) puntos: totalmente en desacuerdo 1, en desacuerdo 2, indiferente 3, de acuerdo 4 y totalmente de acuerdo 5 (Cuadrado Ebrero, García Jara & Eslava Zapata, 2011: 62).

En cuanto a la segunda parte, esta contenía una sección de comentarios y sugerencias, a fin de que el empleado expresará sus inquietudes sobre el ambiente de trabajo y, obtener datos que permitan mejorar el clima laboral de organización (Eslava Zapata, Pérez Carrero & Aranguren Carrero, 2014).

También se realizó una entrevista con el propietario a fin de conocer su opinión en cuanto al clima laboral de la organización. Esta entrevista duró 45 minutos, con una sola pregunta abierta a fin de obtener datos útiles que pudieran enriquecer los resultados de la investigación (Eslava Zapata, 2011). la información obtenida fue procesada con el programa SPSS.

3. Plan de redacción

3.1. Clima organizacional

La felicidad del individuo puede estar vinculada con la bondad y la virtud; en la medida que las organizaciones promuevan la felicidad entre los colaboradores estos estarán más prestos al trabajo en equipo, a las relaciones laborales y al logro de los objetivos organizacionales (Arias Gallegos, Masías Salinas, Muñoz Shimizu & Arpasi Catacora, 2013: 18). En el trabajo la interrelación entre las personas es inevitable, dada la naturaleza social que condicionan a los seres humanos. Las circunstancias del día a día, van a configurar la personalidad de la organización, que puede ser vista de forma positiva o negativa por los miembros que hacen vida en ella (dos Santos Junior, de Souza & Bub Cabral, 2008: 22). El CO está determinado por las percepciones que los trabajadores tienen de la organización, de cara a revelar sus sentimientos respecto ambiente laboral (Alves, 2000: 124). El CO está

vinculado con los sentimientos que tienen los miembros de la organización sobre el entorno de trabajo, por ejemplo, comunicación, políticas, procedimientos, prácticas administrativas, entre otros (Arias Jiménez, 2007: 13).

El CO proviene de la psicología lewiniana, alrededor de 1939 y, su definición se ha centrado en tres enfoques a saber: enfoque objetivo (características de la organización), enfoque subjetivo (trabajadores) y enfoque integrador (organización y trabajadores) (Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014: 185). El CO tiene una condición de causa efecto respecto a la conducta del trabajador; por lo tanto, el CO se ve influenciado por variables tales como la estructura de la organización y la jerarquía del puesto, pero también, el CO influye en variables tales como la comunicación y la motivación (Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014: 185).

El CO está determinado por factores externos (estructura y procesos) y factores internos (actitud del colaborador hacia el trabajo) (Arismendy Morales & Santis Aguas, 2011: 170); también, se puede decir que el CO está muy relacionado con la satisfacción laboral (SL), dado que, las personas responden positiva o negativamente a su trabajo si éste se adecua a su estructura de valores e inquietudes. La SL es una percepción que el colaborador tiene de su experiencia laboral; mientras que el CO es la percepción que los individuos tienen del ambiente de trabajo; sin embargo, ambas se ven influenciadas por aspectos del comportamiento organizacional (Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014: 190).

Conocer el CO permite conocer aquellos factores que influyen en la vida cotidiana de los colaboradores; tomando en cuenta por una parte la dinámica de la propia organización y, por otra parte, las creencias y valores de las personas. El estudio del CO conlleva a tener una mejor idea de cómo funciona la organización y, se convierte en un elemento esencial para mejorar (Bermúdez Aponte, Pedraza & Rincón, 2015: 2). Las percepciones que se tienen del CO pueden llegar a afectar el rendimiento de los trabajadores y, en algunos casos, pueden ser indicios de insatisfacción en el trabajo; de ahí que las percepciones negativas sobre algunas variables hay que mejorarlas de cara a perfeccionar los procesos (Bermúdez Aponte, et al., 2015: 10). Las percepciones de los colaboradores pueden ser muy variadas y, da indicios de macro climas y micro climas en las distintas unidades de la organización (Bustamante Ubilla, Hernández Cid & Yáñez Aburto, 2009: 39). El CO afecta de alguna u otra manera el comportamiento de las personas, los procesos organizacionales y psicológicos de los trabajadores; por ende, influye en el bienestar de las personas (Cárdenas, Arciniegas & Barrera, 2009: 122). Por lo expuesto, los modelos explicativos del CO a partir de variables vinculadas a

actitudes y sentimientos, generan visiones diversas sobre la dinámica organizacional (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014: 85). El CO ayuda a explicar los resultados empresariales, por ejemplo, unos buenos resultados en la productividad pueden estar vinculados a un buen CO; es decir, está vinculado a percepciones positivas de variables tales como liderazgo, comunicación y el nivel de recompensas (Domínguez Aguirre, Sánchez Garza & Torres Hernández, 2010). El CO viene dado por factores endógenos y exógenos; es así como el desarrollo organizacional se logra cuando los colaboradores se identifican cada día más con la organización (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011: 117). El CO influye en la conducta de los colaboradores, la calidad de los procesos y en la misma cultura organizacional (Elgegren, 2015: 88). De ahí, que a partir del estudio del CO las organizaciones deben proponer estrategias a fin de favorecer los niveles de satisfacción del trabajador y el ambiente de trabajo (Fernández Argüelles, Anahí Cobos Díaz & del Rocío Figueroa Varela, 2015: 601).

3.2. Variables del clima organizacional

El CO está integrado por las variables estructura, liderazgo, comunicación, motivación y recompensas (Bermejo Guevara, Bermejo, de la Rosa & Montaudon, 2008: 50). La estructura comprende las políticas y reglas de organización (Bermejo Guevara et al., 2008: 51); el liderazgo puede ser visto como la capacidad que tienen ciertas personas de influenciar en otras, gracias a sus cualidades para generar motivación, compromiso y rendimiento del equipo en el trabajo (Alves, 2000: 133). Los líderes tienen la capacidad de generar cambios en las personas y modificar su conducta (Arias Jiménez, 2007: 13). Un liderazgo llevado a cabo correctamente, llega a favorecer el trabajo en equipo y la actitud del personal hacia los objetivos (Mita, Camacho, Corso, Escalier, & Reynaga, 2015: 625).

En cuanto a la comunicación se tiene que esta debe ser concisa y clara; en general, hay que diseñar medios de información que favorezcan el acercamiento con los colaboradores. Por su lado, la motivación está relacionada con los impulsos que tienen los colaboradores a realizar las tareas; al respecto, existen múltiples estrategias que la gerencia puede realizar para motivar al personal, por ejemplo, incentivos, reconocimientos y ascensos. Finalmente, la recompensa está relacionada con los beneficios que recibe el colaborador por su trabajo.

En el estudio del CO deben tomarse en cuenta las características del ambiente, el comportamiento laboral, las características de la organización, los elementos constitutivos y la cultura organizacional (Bermejo Guevara, Bermejo, de la Rosa &

Montaudon, 2008: 51). Al respecto, Bustamante Ubilla, Hernández Cid, & Yáñez Aburto (2009: 31) identificaron catorce (14) dimensiones para el estudio del CO, entre las que se encuentran: apoyo, administración de conflicto, estilo de supervisión, motivación, estabilidad laboral, equipo y distribución, estructura, responsabilidad, riesgo, oportunidad de desarrollo, recompensa, calidez, identidad y comunicación.

En otro estudio, Bustamante Ubilla, et al. (2009: 435) a fin de conocer las condiciones del ambiente de trabajo identificaron catorce (14) dimensiones a saber: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación, equipos y distribución de personas y material. Mientras tanto, Cárdenas, Arciniegas & Barrera (2009: 123) identificaron siete (7) variables a saber: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa.

Cardona Echeverri & Zambrano Cruz (2014: 185) plantean que un instrumento bien elaborado, permite evaluar los factores organizacionales necesarios para explicar el CO. En este sentido, Cardona Echeverri & Zambrano Cruz (2014: 187) identificaron ocho (8) variables relacionadas con: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación, sistemas de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. Por su parte, Domínguez Silva, Álvarez Fuentes & Navarro Domínguez (2009: 2), identificaron cuatro (4) variables a saber: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Elgegren (2015: 88) identificó nueve variables a saber: estructura, responsabilidad o autonomía, recompensa, desafío de las metas, relaciones y cooperación, estándares de productividad, manejo de conflictos e identificación con la institución.

3.3. Resultados de investigación

A continuación, se presentan los resultados del estudio del CO en el restaurante Távola Lúdica Burgers & Fun a través del cuestionario. Como puede apreciarse en la tabla 1 el 53,33% de los colaboradores son de género femenino. Esto es un buen indicador de la igualdad de condiciones que existe en el ámbito laboral entre los varones y las mujeres, dando a ambos géneros la misma oportunidad de trabajo. Además, las organizaciones exitosas actuales, contemplan en su plantilla de trabajadores una participación importante de la mujer, dada su disposición al trabajo y compromiso con la empresa.

Tabla 1. Género de los Colaboradores

Variable		f	%
Género	Masculino	7	46,67
	Femenino	8	53,33

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 2 el 60,00% de los colaboradores son estudiantes de distintas áreas del conocimiento. Esto da un valor agregado importante al negocio dada la formación académica y preparación de los colaboradores y su capacidad para dar respuesta a situaciones inesperadas en favor del negocio.

También, desde el punto de vista del marketing, esta es una estrategia importante, dado que la ciudad está llena de estudiantes y muchos de ellos son amigos de los colaboradores, lo que atrae nuevos clientes y curiosos que quieren conocer el lugar donde trabajan sus amigos.

Tabla 2. Ocupación de los Colaboradores

Variable		f	%
Ocupación	Estudiante	9	60,00
	Trabajador	6	40,00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se puede apreciar que el 67,00% de los encuestados tienen menos de 25 años y el 26,00% se encuentran entre los 26 y 35 años. Este indicador es muy importante, dado que la población joven aporta energía, dinamismo y creatividad. Sin embargo, dado que la mayoría de colaboradores son estudiantes y su permanencia en la ciudad es por el tiempo del estudio, posiblemente puede implicar una rotación continua del personal.

Tabla 3. Edad de los Colaboradores

Variable		f	%
Edad	Menos de 25	10	66,67
	Entre 26 y 35	4	26,67
	Entre 36 y 45	1	6,67

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se puede apreciar que el 66,67% de los trabajadores están asignados a atendimento. Cabe destacar que en caso de que los pedidos sean numerosos, sería importante considerar incorporar un nuevo colaborador en la cocina, por lo menos, los fines de semana que es cuando hay más clientes haciendo pedidos.

Cuadro 4. Función de los Colaboradores

	Variable	f	%
Función	Cocina	5	33,33
	Atendimento	10	66,67

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 puede apreciarse que el 40,00% de los encuestados opinan que el trabajo no está bien organizado, por lo que es necesario, aclarar entre los colaboradores las funciones que tienen que hacer cada uno a fin de que se realicen las actividades correctamente. Se puede notar también, que el 33,33% de los encuestados considera que el trabajo no está bien dividido. Por otro lado, el 46,67% de los colaboradores considera que reciben información de su desempeño, sería conveniente reforzar la comunicación entre el gerente y los colaboradores sobre el desarrollo de las actividades en el trabajo.

Tabla 5. Puesto de Trabajo

Afirmación		f	%
El trabajo está bien organizado.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	6	40,00
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	3	20,00
Mis funciones están bien definidas.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	3	20,00
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	6	40,00
	Totalmente de acuerdo	4	26,67
Tenemos el trabajo bien repartido.	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	5	33,33
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	5	33,33
En mi puesto de trabajo puedo desarrollar bien mis habilidades.	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	2	13,33
	Indiferente	2	13,33
	De acuerdo	5	33,33
	Totalmente de acuerdo	6	40,00
Recibo información de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	3	20,00
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	7	46,67

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se presentan los resultados de la evaluación de la dirección de la empresa, al respecto, puede observarse que el empresario realiza una buena labor, demostrando ser una persona capaz, que llega a comunicar a los colaboradores lo que deben hacer. Así se demuestra, por ejemplo, con las variables “El jefe tiene conocimiento del negocio” 47,67% o “El jefe delega eficazmente las responsabilidades” 40,00%, ambas en la máxima puntuación.

Tabla 6. Dirección de la Empresa

Afirmación		f	%
El jefe tiene conocimiento del negocio.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	0	0,00
	De acuerdo	6	40,00
	Totalmente de acuerdo	7	46,67
El jefe soluciona los problemas de manera eficaz.	Totalmente en desacuerdo	3	20,00
	En desacuerdo	2	13,33
	Indiferente	2	13,33
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	4	26,67
El jefe delega eficazmente las responsabilidades.	Totalmente en desacuerdo	2	13,33
	En desacuerdo	2	13,33
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	6	40,00
El jefe toma las decisiones comunicando al personal.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	3	20,00
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	6	40,00
	Totalmente de acuerdo	4	26,67
El jefe me mantiene informado sobre los asuntos importantes del trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	3	20,00
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	6	40,00

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7 muestra los resultados del examen del ambiente de trabajo. Se puede apreciar que se necesita mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores, así se demuestra, por ejemplo, con la postura de indiferencia en cuanto a “La relación con los compañeros de trabajo es buena” 33,33%; “Es habitual

la colaboración para sacar las tareas” 20,00% y “Me siento parte de un equipo de trabajo” 20,00%; todas en la puntuación de indiferente.

Por otro lado, se debe trabajar un poco más en generar un ambiente de trabajo cordial y agradable, dado que es preocupante que a un alto porcentaje de colaboradores el trabajo le causa estrés, 80,00% aproximadamente.

Tabla 7. Ambiente de Trabajo

Afirmación		f	%
La relación con los compañeros de trabajo es buena.	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	5	33,33
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	5	33,33
Es habitual la colaboración para sacar las tareas.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	4	26,67
	Indiferente	3	20,00
	De acuerdo	6	40,00
	Totalmente de acuerdo	1	6,67
Me siento parte de un equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	2	13,33
	En desacuerdo	0	0,00
	Indiferente	3	20,00
	De acuerdo	6	40,00
	Totalmente de acuerdo	4	26,67
Me resulta fácil expresar mis opiniones.	Totalmente en desacuerdo	5	33,33
	En desacuerdo	2	13,33
	Indiferente	3	20,00
	De acuerdo	3	20,00
	Totalmente de acuerdo	2	13,33
El ambiente de trabajo me produce estrés.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	7	46,67
	Totalmente de acuerdo	5	33,33

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 8 recoge los resultados de la opinión sobre la comunicación en el restaurante. Se puede observar que el 33,33% creen que la comunicación en el trabajo

no funciona correctamente, esta es la comunicación grupal. Ahora bien, en cuanto a la comunicación directa con el jefe, compañeros de trabajo y clientes, se tiene que la comunicación con el jefe funciona correctamente en un 40,00%, la comunicación entre el personal es buena en un 60,00% aproximadamente y la comunicación con los clientes es buena en un 40,00%.

Tabla 8. Comunicación

Afirmación		f	%
La comunicación en el trabajo funciona correctamente.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	5	33,33
	Indiferente	3	20,00
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	2	13,33
Me resulta fácil la comunicación con el jefe.	Totalmente en desacuerdo	2	13,33
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	2	13,33
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	6	40,00
Recibo la información necesaria para desarrollar mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	2	13,33
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	2	13,33
	Totalmente de acuerdo	9	60,00
La comunicación entre el personal es buena.	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	4	26,67
	Indiferente	2	13,33
	De acuerdo	7	46,67
	Totalmente de acuerdo	2	13,33
La comunicación con los clientes es buena.	Totalmente en desacuerdo	1	10,00
	En desacuerdo	0	0,00
	Indiferente	2	20,00
	De acuerdo	3	30,00
	Totalmente de acuerdo	4	40,00

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9 muestra los resultados del estudio sobre las condiciones de trabajo. se puede observar que los encuestados se encuentran satisfechos en

términos generales de las condiciones de trabajo. Así se demuestra por ejemplo las afirmaciones positivas en cuanto a las variables: “Las condiciones de trabajo son seguras” 46,67%, “Las condiciones de trabajo facilitan las actividades” 53,33% y “El uniforme de trabajo es adecuado” 40,00%.

Tabla 9. Condiciones de Trabajo

Afirmación		f	%
Las condiciones de trabajo son seguras.	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	0	0,00
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	7	46,67
	Totalmente de acuerdo	7	46,67
Las condiciones de trabajo facilitan la actividad diaria.	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	5	33,33
Las instalaciones (mobiliario y equipos), facilitan el trabajo.	Totalmente de acuerdo	8	53,33
	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	3	20,00
Las herramientas informáticas están bien adaptadas al trabajo.	De acuerdo	7	46,67
	Totalmente de acuerdo	3	20,00
	Totalmente en desacuerdo	2	13,33
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	0	0,00
El uniforme de trabajo es adecuado.	De acuerdo	7	46,67
	Totalmente de acuerdo	5	33,33
	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	2	13,33
	De acuerdo	6	40,00
	Totalmente de acuerdo	6	40,00

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 10 revela el estudio relacionado con la formación. Los resultados demuestran que las opiniones son diversas en cuanto al plan de formación del empleado. En cuanto a la formación recibida para desempeñar el trabajo, el 20,00%

de los colaboradores está en desacuerdo, mientras que el 33,33% está de acuerdo; por su lado, al consultarles si sucede un cambio en el trabajo reciben formación, el 20,00% de los colaboradores está en desacuerdo, mientras que el 40,00% está totalmente de acuerdo. Por lo visto hasta ahora, se debe reforzar la formación de los colaboradores, haciendo un programa de reciclaje por lo menos dos (2) veces al año, a fin de mantener capacitado al personal.

Tabla 10. Formación

Afirmación		f	%
Recibo formación para desempeñar mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	3	20,00
	Indiferente	3	20,00
	De acuerdo	5	33,33
	Totalmente de acuerdo	3	20,00
El plan de formación es útil.	Totalmente en desacuerdo	2	13,33
	En desacuerdo	3	20,00
	Indiferente	1	6,67
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	5	33,33
Las dudas en mi trabajo han sido aclaradas.	Totalmente en desacuerdo	0	0,00
	En desacuerdo	2	13,33
	Indiferente	3	20,00
	De acuerdo	4	26,67
	Totalmente de acuerdo	6	40,00
Cuando sucede un cambio, recibo formación suficiente.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	3	20,00
	Indiferente	4	26,67
	De acuerdo	1	6,67
	Totalmente de acuerdo	6	40,00
Cuando es necesario recibo formación.	Totalmente en desacuerdo	1	6,67
	En desacuerdo	1	6,67
	Indiferente	2	13,33
	De acuerdo	7	46,67
	Totalmente de acuerdo	4	26,67

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 se presentan los resultados en cuanto al estudio de la motivación. La motivación debe reforzarse en el trabajo. La motivación no sólo depende de aspecto como el salario, sino también influyen otras variables como las relaciones

interpersonales, la pertinencia, el trabajo en equipo y la comunicación. Al revisar los resultados puede apreciarse que el 33,33% de los colaboradores es indiferente en cuanto a la motivación para realizar su trabajo y el 40,00% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo con la existencia de la promoción en el trabajo. En este último caso, se puede notar que el colaborador no se da por enterado que el propietario les ofrece un plan de promoción para mantenerlos incentivados, tales como: descuentos en la comida del restaurante, premios metálicos o entradas al cine. Por otra parte, se nota que la empresa cuenta con una posición en el mercado sólida, dado que los colaboradores se sienten gratificado con el prestigio del negocio, así se demuestra con la opinión en la categoría de totalmente de acuerdo con un 53,30%.

Tabla 11. Motivación

Afirmación		f	%
Estoy motivado para realizar mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	6,70
	En desacuerdo	1	6,70
	Indiferente	5	33,33
	De acuerdo	3	20,00
	Totalmente de acuerdo	5	33,33
Se reconoce adecuadamente las tareas que realizo.	Totalmente en desacuerdo	3	20,00
	En desacuerdo	1	6,70
	Indiferente	1	6,70
	De acuerdo	5	33,33
	Totalmente de acuerdo	5	33,33
En general, las condiciones de trabajo (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, entre otros) son satisfechos en el trabajo.	Totalmente en desacuerdo	4	26,70
	En desacuerdo	1	6,70
	Indiferente	1	6,70
	De acuerdo	5	33,33
	Totalmente de acuerdo	4	26,70
Existe promoción en el trabajo.	Totalmente en desacuerdo	6	40,00
	En desacuerdo	1	6,70
	Indiferente	3	20,00
	De acuerdo	3	20,00
	Totalmente de acuerdo	2	13,30
El prestigio de la empresa es gratificante para mí.	Totalmente en desacuerdo	2	13,33
	En desacuerdo	0	0,00
	Indiferente	3	20,00
	De acuerdo	2	13,33
	Totalmente de acuerdo	8	53,33

Fuente: Elaboración propia.

En la última parte del estudio, se le solicitó al colaborador que hiciera los comentarios y sugerencias que creyera conveniente sobre su trabajo y la gestión de la empresa. En la tabla 12 se presentan la lista de cometarios con la frecuencia de cada una de estas. Cabe destacar que la comunicación entre los colaboradores tiene una alta presencia (4) y la comunicación entre los colaboradores y el jefe (3); seguido en menor grado del reconocimiento de las tareas realizadas (2), mejorar la ventilación de las instalaciones (2) y el superior jefe debe mejorar la forma de comunicarse con los colaboradores (2). Estos resultados arrojan luces sobre aquellos aspectos más urgente que debe tomarse en cuenta, para mejorar el clima laboral de la organización obtener mejores resultados en las operaciones (Orbegoso Galarza, 2010: 360).

Tabla 12. Comentarios y Sugerencias

No	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	f
1	El supervisor debe observar la conducta de los colaboradores.	1
2	Hay personas que abusan del poder.	1
3	El supervisor debe considerar que los colaboradores trabajan mucho y reciben poco.	1
4	No hay buenas relaciones en el ambiente de trabajar.	1
5	Existen personas oportunistas.	1
6	Mejorar el salario.	2
7	Se debe aclarar las funciones de cada colaborador.	1
8	Mejorar la comunicación entre los colaboradores.	4
9	Parar con el uso de móviles en el lugar de trabajar.	1
10	Trabajar en equipo.	7
11	Promover la empatía entre los colaboradores.	1
12	Capacitar a los colaboradores.	1
13	Mejorar la colaboración entre el supervisor y los colaboradores.	3
14	Reconocer al trabajador por las tareas realizadas.	2
15	Asignar una mesa a cada colaborador.	1
16	Mejorar las promociones.	1
17	Mejorar la capacitación.	1
18	Mejorar la ventilación del local.	2
19	El supervisor debe mejorar la forma de comunicarse con los colaboradores.	2

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la entrevista sostenida con el propietario se evidencia que se realizan diversas promociones con los empleados a fin de mejorar el clima organizacional, dejando claro que las estrategias para motivar a los colaboradores son llevadas a cabo en la gestión de la empresa (Ferreira Bispo, 2006: 266).

El estudio permitió comprobar que el propietario lleva a cabo estrategias para mejorar el CO, algunas estrategias están relacionadas con: premios en restaurantes, premios en barberías VIP, sorbetes, refrigerantes y bolos, premios en dinero y cortesías para fiestas VIP. Otras estrategias que también pueden llevarse a cabo son: reconocimiento del empleado del mes, supervisor del mes, cumpleaños del mes, sorteo de una noche en un hotel por ser día de los enamorados, aniversario o vacaciones, bono adicional por rendimiento en el trabajo, entrevista con los medios de comunicación o ser la imagen de la empresa en alguna publicidad (García Villamizar, 2007: 155).

Conclusiones

Los resultados del estudio permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

Es importante definir los objetivos de la empresa y comunicarlos a los colaboradores, a fin de que tengan claro cuál es el camino a seguir. Igualmente, se les debe hacer entender a los colaboradores los beneficios que trae para la empresa y para ellos la realización correcta del trabajo. En este sentido, nombrar un encargado resulta interesante dado que puede aliviar el papel del empresario en la empresa, mucho más, cuando se tiene planes de expansión del negocio y diversificación en el mercado. El reconocimiento público del desempeño del empleado, genera una competencia sana y estimula la correcta realización de las tareas. Una opción puede ser el uso de la cartelera donde aparezca la foto y nombre del empleado del mes más destacado. Igualmente, aquellos que cumplen años o llegaron a obtener un logro profesional. También, la identificación de los colaboradores con un carnet que incluya su foto y nombre, facilita la comunicación con los clientes. Además, se puede identificar la preferencia de los clientes por aquellos colaboradores que prestan un mejor servicio. Por otra parte, un buzón de sugerencias no estaría demás para tener un contacto inmediato de la satisfacción del cliente.

Por otra parte, hay que premiar a los colaboradores que han tenido un mejor desempeño, incluso, puede rotar el reconocimiento por mes; es decir, unas veces unos y otras veces otros. Cabe destacar que el estrés es producto por diversas causas, entre las más comunes está el exceso de trabajo. El exceso de trabajo puede afectar la salud física y emocional del equipo de trabajo. En este sentido, hay que buscar la manera de bajar la carga de trabajo, y hacer del ambiente de trabajo una maravillosa experiencia. Las pausas activas pueden traer beneficios importantes para la salud y el rendimiento del trabajo. Finalmente, en cuanto a las promociones que el propietario tiene con los colaboradores, hay que distinguir que el empresario debe tener claro

que éstas las deben recibir aquellos colaboradores que hacen logros importantes para la empresa o demuestran un desempeño excepcional. Los premios son un costo para la empresa y un esfuerzo de la gerencia. Cabe destacar que existe un estímulo importante que el empresario realiza con algunos colaboradores, por ejemplo, llevarlos de la casa al trabajo y del trabajo a la casa y, ofrecer descuentos en las comidas.

Referencias

- Arias Gallegos, W. L., Masías Salinas, M. A., Muñoz Shimizu, E. R., & Arpasi Catacora, S. M. (2013). Espiritualidad en el ambiente laboral y su relación con la felicidad del trabajador. *Revista de Investigación*, 4, 9-33.
- Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191.
- Arias Jiménez, M. (2007). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concierne a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 12-19.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Arismendy Morales, M. J., & Santis Aguas, E. J. (2011). Clima organizacional y desempeño laboral una reflexión cualitativa, en las universidades del Departamento de la Guajira. *Revista Panorama Económico*, 19, 163-176.
- Bermejo Guevara, M. A., Bermejo, G. C. L., de la Rosa, G. V., & Montaudon, B. G. (2008). Evaluación del clima organizacional en una unidad hospitalaria de tercer nivel. El estudio del clima organizacional supone la utilización de una serie de variables que facilitan su medición. *Revista del Hospital Juárez de México*, 75(1), 50-57.
- Bermúdez Aponte, J. J., Pedraza, A., & Rincón, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 1-12.
- Bustamante Ubilla, M. A., Hernández Cid, J. D. P., & Yáñez Aburto, L. A. (2009). Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud*, 5(11), 20-39.

- Bustamante Ubilla, M. A. Grandón Avendaño, M. L., & Lapo Mazac, M. d. C. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31, 432-440.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. C., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189.
- Chacón, E., & Eslava, R. (2017). Aplicaciones de Software Científico para el análisis de datos en diseños mixtos de investigación. *Eco matemático*, 8(1), 110-119.
- Cuadrado Ebrero, A., García Jara, E., & Eslava Zapata, R. (2011). Información financiera en internet Caso: Bolsa de Madrid y el Eurostoxx50. *Visión Gerencial*, 10(1), 57-70.
- Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, 50, 24-32.
- Domínguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, A. F., & García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.
- Domínguez Silva, I., Álvarez Fuentes, M., & Navarro Domínguez, J. A. (2009). Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia “Carlos Verdugo”. Matanzas. *Revista Médica Electrónica*, 31(5), 1-6.
- dos Santos Junior, A. A., de Souza, R. J., & Bub Cabral, A. (2008). Clima Organizacional em Organizações Policiais Militares. *Revista Mad*, 19, 17-41.
- Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances en Psicología*, 23(1), 87-102.
- Eslava Zapata, R. A., Martínez Nieto, A., & Zambrano Vivas, M. V. (2016). Los usuarios de la información financiera pilares de la utilidad de la información de las empresas. *Dialéctica*, 12(2), 145-167.
- Eslava Zapata, R. A. (2011). Análisis de la información financiera: evaluación de las necesidades y utilidad para el usuario. (*tesis doctoral*). España: Universidad Complutense de Madrid.

- Eslava Zapata, R., Pérez Carrero, O., & Aranguren Carrero, M. (2014). Metodología de la investigación: guía para la elaboración y presentación del trabajo de grado. *Hacer y Saber*, 3, 150-169.
- Fernández Argüelles, R., Anahí Cobos Díaz, P., & del Rocío Figueroa Varela, M. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 593-602.
- Ferreira Bispo, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258-273.
- García Villamizar, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *Revista Porik An*, 12, 151-177.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-62.
- Lisbona Bañuelos, A., Palací Descals, F. J., & Gómez Bernabéu, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167.
- Marín Rueda, F. J., Angeli dos Santos, A. A., Raad, A. J., Ávila Batista, A. C., & Carnevali Siqueira Nery, J. (2014). Relación entre los constructos clima organizacional, apoyo laboral y salud organizacional en una muestra de estudiantes que trabajan. *Ciencias Psicológicas*, VIII(1), 7- 16.
- Mita, E., Camacho, G., Corso, G., Escalier, S., & Reynaga, C. (2015). Influencia del liderazgo transformacional en el clima Organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. *Revista Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(11), 623-634.
- Montoya Cáceres, P., Bello Escamilla, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13.
- Mujica, M. A. (2009). Clima Organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la Universidad Centrooccidental "Lisandro Alvarado". *EDUCERE*, 13(45), 351-358.
- Muñoz Flores, H., Guerra De Los Santos, J. M., Barón Duque, M., & Munduate Jaca, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel

del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 347-361.

Navarro Claro, G. T., Arévalo Ascanio, J. G., & Suárez Castrillón, S. A. (2017). Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras. *Espacios*, 38(44) 13-22.

Noriega Bravo, V. d. I. M., & Pría Barros, M. d. C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 37(2), 116-22.

Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta, Revista de Ciencias Sociales*, 56, 1-35.

Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos de clima organizacional: estado de asuntos. *Revista de Psicología*, 12, 347-362.