



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN CON SEGUIMIENTO PARA LA  
MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO  
INTUR – FRANQUICIAS DE TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:**

ANA ELIZABETH HERNÁNDEZ LAVARE

DIANA RUTH MEJÍA PINEDA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A

**MARZO, 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL ROGER**

**MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **Propuesta de un plan de acción con seguimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa Grupo INTUR – franquicias de Tegucigalpa**

#### **NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

Ana Elizabeth Hernández Lavaire y Diana Ruth Mejía Pineda

### **RESUMEN**

El presente proyecto surgió por la investigación de los informes proporcionados por la empresa grupo INTUR franquicias sobre el clima organizacional y evaluación de desempeño, ya que hasta la fecha no se contaba con el seguimiento de los resultados de cada semestre, por ende el objetivo fue proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional y mejore la satisfacción del personal, asimismo proporcionar a las franquicias de grupo INTUR con la ayuda del departamento de recursos humanos y los directivos, las herramientas que les permita lograr un mejor clima laboral a los colaboradores. El plan de acción facilita la gestión de los resultados para el logro de los objetivos organizacionales y personales, con el fin de conseguir la mejora en el ambiente laboral para obtener la eficiencia y el bienestar de los colaboradores en su lugar de trabajo.

**PALABRAS CLAVES: Clima Organizacional, Plan de Acción, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Desarrollo**



## **POSTGRADUATE FACULTY**

### **Proposal of an action plan with monitoring for the organizational climate in the company**

#### **INTUR group – franchising of Tegucigalpa**

##### **Master name:**

Ana Elizabeth Hernández Lavaire y Diana Ruth Mejía Pineda

### **ABSTRACT**

The present project came about by researching the reports provided by the company INTUR group franchises on the organizational climate and performance evaluation, since to date was not counted with the monitoring of the results of each semester, hence the goal was to propose An improvement plan that favors the organizational climate and improves the satisfaction of the staff, as well as providing the INTUR group franchises with the help of the human resources department and the managers, the tools that allow them to achieve the employees' job satisfaction. The action plan facilitates the management of the results for the achievement of the personal organizational objectives, in order to achieve the improvement in the work environment to obtain the efficiency and the satisfaction of the collaborators in a workplace.

**KEYWORDS: Organizational Climate, Action Plan, Performance Evaluation, Training, Developme**

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán

21 de Enero del 2017

Lic. Reyna Rodríguez Reyes

Gerente de Recursos Humanos Zona Centro

Grupo Intur – Franquicias en Tegucigalpa

Boulevard, La Hacienda, Edificio 777 Intur

Estimado Señor(a) Lic. Reyna Rodríguez Reyes

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en **PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN CON SEGUIMIENTO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPOINTUR – FRANQUICIAS DE TEGUCIGALPA** por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Plan de acción con seguimiento para el clima organizacional.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted. Atentamente,

Por este medio, Grupo Intur – Franquicias Tegucigalpa

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

  
(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vo.Bo.

## **DEDICATORIA**

Primeramente le damos las gracias a Dios por ser nuestro aliento de motivación y ayuda en cada reto que nos hemos propuesto y sin duda este ha sido un logro más en nuestras vidas.

Todo nuestro agradecimiento a nuestras familias por su apoyo, paciencia e infinito amor, por creer en nosotras, y por darnos ánimo para superarnos y culminar nuestros proyectos.

A nuestros amigos y personas especiales, que nos apoyaron siempre con sus palabras y que estuvieron pendientes de nosotras, a todos les dedicamos con muchísimo cariño nuestro proyecto de graduación.

## **AGRADECIMIENTO ANA LAVAIRE**

Agradezco profundamente a Dios que ha sido el principal motor y líder de estos dos años que han sido un reto valioso en conocimiento y desarrollo. Y sin dejar de mencionar a todos aquellos que formaron parte de lo que fue una iniciativa que se convirtió en “un vamos a empezar” y el poder comenzar un reto más de vida en lo profesional, lo que para muchos le llaman la necesidad de querer adquirir nuevos conocimientos que a lo largo de la carrera profesional se vuelve una necesidad del saber cómo afrontare aquellos desafíos que te hacen crecer para satisfacción personal.

Quiero dedicar estas líneas de agradecimiento en especial a mis padres Jorge Hernández y Rosa Lavaire, a mis hermanos Nancy Hernández y Jorge Luis Hernández que contribuyó financieramente en este proyecto y a mi amado Esposo Luis Fernando Rivera al que robe el tiempo que debía dedicarle por cumplir mi anhelo de subir un escalón más en mi desempeño educativo.

Así mismo, un agradecimiento a mis amigos que formaron parte de mi desarrollo y contribuyeron al logro de cada paso, no cabe duda que fueron mi ayuda, motivación, desarrollo y enseñanza de vida para nunca retroceder y poder culminar cada investigación hasta el final. Mil gracias

## **AGRADECIMIENTO DIANA MEJÍA**

Agradezco a mi padre celestial por darme la fortaleza siempre para salir adelante y culminar cada una de las metas que me he propuesto en la vida. Sin Él nada de esto sería posible.

A mi familia que pese a la distancia siempre me ha apoyado y han sido mi fortaleza e inspiración para continuar estudiando, el sacrificio de la distancia y de no poder compartir momentos especiales con ellos ha valido la pena, muchas gracias.

A una persona muy especial que ha sido mi guía y amigo y ha estado a mi lado en cada reto que me he propuesto, de corazón no tengo palabras para agradecerle, solo puedo decir, mil gracias!!!



# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. ANTECEDENTE DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. OBJETIVO GENERAL PROYECTO.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2. TEORÍA DE SUSTENTO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2. ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS A LAS QUE SERÁN             UTILIZADAS EN EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN. ....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS A EMPLEAR EN EL             TRABAJO FINAL.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3. CONCEPTUALIZACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4. INSTRUMENTO UTILIZADO.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. METODOLOGÍA # 1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>38</b>
<b>3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....</b>	<b>40</b>

3.2. METODOLOGÍA # 2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41
3.2.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.3. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	41
3.2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS ....	42
3.2.5. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	42
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS.....</b>	<b>44</b>
4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	44
4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA .....	44
4.1.2 PRODUCTOS QUE ELABORA O SERVICIOS QUE OFRECE.....	44
4.1.3 INFORMACIÓN PRINCIPAL ACERCA DE LA EMPRESA.....	45
4.2 PROCESO ACTUAL.....	46
4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS .....	46
4.2.2 ANÁLISIS DE PERSONAL .....	48
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO.....	48
4.3.1 JUSTIFICACIÓN.....	48
4.3.2 APLICACIÓN.....	49
4.3.3 RESULTADOS .....	50
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	53
4.5 PROPUESTA DE MEJORA.....	55
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS.....	58
4.6.1 Tabla 6. Cronograma de aplicación .....	58
4.6.2 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN .....	60
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	61
5.2 RECOMENDACIONES.....	62
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>63</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO 1: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO 2: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO 3: COMENTARIOS DE LAS FORTALEZAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO 4: COMENTARIOS DE LAS AREAS DE MEJORA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 5: COMENTARIOS DE LAS OPORTUNIDADES DE CAPACITACION DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 6: DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL 2016 .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 7: VARIABLE DE IMPARCIALIDAD.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 8: VARIABLE DE RESPETO.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO 9: VARIABLE DE COMPAÑERISMO .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO 10: VARIABLE DE CREDIBILIDAD .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO 11: VARIABLE DE ORGULLO.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO 12: DIAGNOSTICO COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL 2015-2016.....</b>	<b>92</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>93</b>

# **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el clima organizacional se define como un medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y se da a conocer como un factor de satisfacción laboral para los colaboradores, y la evaluación de desempeño sirve para medir la productividad y desarrollo de una persona en su puesto de trabajo. Cabe mencionar que ambos términos son importantes porque están vinculados con la estructura de la organización y con los procesos.

El clima organizacional y la evaluación de desempeño son herramientas de medición que determinan los niveles de motivación y satisfacción de los colaboradores, estos deben ser evaluados cada seis meses, con el objetivo de conocer el ambiente laboral de la empresa.

En vista de la importancia que han alcanzado ambos términos el presente proyecto está orientado en realizar una propuesta de un plan de acción con seguimiento para el clima organizacional en la empresa grupo Intur- Franquicias, enfocado en cinco variables, imparcialidad, compañerismo, orgullo, respeto y credibilidad, con el fin de incrementar el rendimiento del talento humano y que los colaboradores puedan gozar de una ambiente organizacional agradable.

Asimismo la evaluación de desempeño forma parte de un proceso de desarrollo y valoración de las funciones que realizan los colaboradores, es por esta razón que es una de las metodologías

implementadas en esta investigación ya que se relacionan con el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **1.2. ANTECEDENTE DEL PROBLEMA**

Grupo Intur – Franquicia es una empresa que siempre busca un valor adicional que le permita mantenerse en un mercado competitivo, es por ello que se ha presentado la necesidad de realizar un plan de seguimiento para la mejora del clima orgaizacional de la misma. La necesidad surge a raíz de que se han presentado varios cambios en el comportamiento de sus colaboradores como ser: Desmotivación, incumplimiento en las tareas, rotación del personal, inadecuada atención al cliente interno, clientes externos insatisfechos, declinación en las actividades de los departamentos, ineficiente sistema de registro de pedidos, entre otros. Por lo tanto es necesario tomar en cuenta los efectos y las causas que provocan un inadecuado clima laboral. Cabe mencionar que esto solo se logrará realizando planes de acción con seguimiento que permitan afrontar las necesidades encontradas en el instrumento de clima organizacional que se realizará anualmente en la empresa.

### **1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a la naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Por tanto, se vuelve importante para la administración el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: trabajar en las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que desarrollo actitudes negativas en las actividades. Así mismo, iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos y continuar con el desarrollo de prever los problemas que puedan surgir. Cabe resaltar, que el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda ser administrada eficazmente. (Brunet ,1983)

Por ende, la importancia del clima organizacional interviene en los factores antes mencionados en el párrafo anterior, ya que se ha dado la necesidad de crear un seguimiento que le permita a la empresa preocuparse por el clima y desarrollo de los colaboradores para las necesidades y crecimiento de los puestos.

Toda empresa enfrenta retos que a corto y a largo plazo traerán el éxito o fracaso de la misma, es por ello que se deben de tomar las medidas necesarias para resolver los distintos problemas que surgen con el pasar del tiempo.

La Empresa Grupo Intur se debe enfocar en crear planes de acción con seguimiento basados en los 5 elementos claves del instrumento (encuesta) que se utilizará en este proyecto,

para facilitar la eficacia y desarrollo del enfoque sobre las necesidades que los colaboradores esperan de la empresa y que le permitirá el seguimiento anual de la evaluación de clima organizacional para mantener el enfoque de los objetivos individual y organizacionales de la empresa.

### **1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El enfoque de la investigación ha surgido por la necesidad de resultados de clima organizacional de la empresa Grupo INTUR – Franquicias de Tegucigalpa realizados anualmente, la evaluación del clima se ha realizado, sin embargo, aunque han surgido muchas inconformidades de parte de los colaboradores no existe un seguimiento de mejora continua que le permita a la empresa poder establecer parámetro de cumplimiento para la obtención de resultados que ayuden a mejorar los problemas internos.

Algunos de los problemas detectados en la lluvia de ideas y que fueron la base de la elaboración del instrumento se mencionan continuación:

Desmotivación: Algunos colaboradores se han sentido desmotivados porque el clima organizacional no ha sido el que ellos esperaban dentro de la organización.

Desconocimiento de las funciones: Debido a que el personal muchas veces no conoce ni ha leído su descriptor de puesto surgen varios conflictos al momento de realizar su trabajo.

Inadecuada atención al cliente interno: Esto se debe a que muchas veces los altos directivos se enfocan más en los resultados que en las necesidades que tienen sus colaboradores.

Problemas de comunicación: De parte de los altos directivos algunas veces no es bueno el flujo de información que se necesita transmitir.

Este método de lluvia de ideas arrojó datos relevantes en cuanto a la insatisfacción laboral que tienen los colaboradores de la empresa objeto de estudio, por ello surge la necesidad de analizar y mejorar a través de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional de esta empresa.

### **1.3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Se describen las preguntas de investigación del proyecto sobre planes de acción con seguimiento para el clima organizacional y evaluación del desempeño.

1. ¿Cuáles son las tendencias que se manifiestan en la actualidad sobre el clima organizacional y evaluación de desempeño en la empresa?
2. ¿Cuáles son las principales causas que afectan el clima organizacional y evaluación de desempeño de la empresa?
3. ¿Cómo mejorar el clima organizacional y evaluación de desempeño?



#### **1.4. OBJETIVO GENERAL PROYECTO**

Proponer un plan de acción que favorezca el clima organizacional y la evaluación de desempeño fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Grupo Intur Franquicias de Tegucigalpa.

##### **1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

- Analizar cada uno de los problemas que actualmente se presentan en la empresa sobre el clima organizacional y evaluación de desempeño.
- Proponer medidas correctivas a través de los planes de seguimiento que determinen nuevas acciones de mejora en el clima organizacional y evaluación del desempeño.
- Diseñar un cronograma de actividades y un plan de acción para que la empresa lo ejecute al momento de realizar las evaluaciones sobre clima organizacional.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación surge debido a que para la empresa en estudio es de vital importancia un plan de mejora que favorezca el clima organizacional ya que su misión es exceder las expectativas de sus clientes a través de productos y servicios de clase mundial y de primera calidad mediante trabajo en equipo, orgullo y pasión.

Para esta investigación los planes de seguimiento para mejora del clima organizacional en la empresa Grupo INTUR en Tegucigalpa, la dirección del área de recursos humanos ha solicitado el seguimiento de mejora continua en la realización que se ha elaborado cada semestre sobre el desarrollo del clima laboral. Por tanto, esta información aportará de manera significativa a los planes de acción para contrarrestar el impacto que generan los resultados, con el fin de dar seguimiento a las oportunidades.

Por ende el instrumento está diseñado para evaluar las variables que puedan afectar los resultados del clima laboral e identificar los aspectos positivos y negativos de la empresa, permitiendo la investigación que llevará a lograr el seguimiento y enfoque de la elaboración de un plan de acción que solucione los conflictos entre los miembros de cada departamento.

Cabe mencionar que la capacitación permite el conocimiento de habilidades, políticas y herramientas sobre el puesto para que se puedan eficientar los procesos en cada área.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para toda empresa el tema de clima laboral es fundamental debido a que el talento humano que labora en ésta es básicamente el que permite el desarrollo y éxito de la misma. La calidad de clima que exista dentro de una organización influye en cada uno de los colaboradores ya sea manera positiva o negativa, por ende es importante que se cuente con un plan de seguimiento para mejorar cada vez más la calidad del clima laboral. Para la empresa Grupo Intur en la ciudad de Tegucigalpa cumplir con las expectativas y cada una de las necesidades de sus colaboradores es de mucha prioridad ya que consideran que su gente (colaboradores) es importante, es por ésta razón que propiciar un buen clima organizacional es considerado como su responsabilidad.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LATINOAMERICA**

(Hazoury, Núñez, & Rood, 2009) afirma:

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico, pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América Latina también intentan, por medio de las franquicias ganar mercado más allá de sus fronteras. (p.22)

Latinoamérica es un comercio muy llamativo para muchos empresario de todo el mundo, por ende en los últimos años se observan cualquier cantidad de franquicias en las principales ciudades de cada país latino, sin embargo cada empresa para poder sobrevivir en el mercado tiene que tener un buen clima organizacional porque si sus colaboradores se encuentran contentos en su lugar de trabajo, sus resultados serán los más beneficiosos para la empresa.

De acuerdo a un estudio sobre clima organizacional realizado por la empresa “Acsendo” cuyo trabajo fue realizar un análisis del estado del Clima Laboral en 13 países de América Latina entre los años 2013 y 2014. Las organizaciones fueron de los países de: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay.

(Santana & Cristancho, 2015) Afirma:

Aunque Chile sea el país más competitivo de Latinoamérica, según el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión, eso no significa que sea donde se trabaja en las mejores condiciones o con el mejor clima laboral. El trabajo duro es bien visto, sin embargo, existen grandes diferencias económicas y un estilo de liderazgo muy autoritario, por lo que creo que estos dos factores pueden influir en los malos resultados que alcanza el país en el estudio de clima laboral. (p.12)

El mismo estudio indica que México tiene un crecimiento bastante significativo en cuanto a la calidad de su clima organizacional. Pero aún le queda un largo camino por recorrer para

convertirse en un país donde su clima organizacional ocupe los primeros lugares en la lista. Cada empresario está tomando las medidas necesarias para poder conseguirlo. (Araiza, Erika Isabel, 2015). No cabe duda que para muchos empresarios de los distintos países de Latinoamérica el tema sobre clima organizacional ha tomado más relevancia en los últimos años, esto debido a la enorme competencia que surge día a día a raíz de la globalización.

## **2.2 TEORÍA DE SUSTENTO**

- **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kur Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, la que sería una realidad empírica, demostrada como cualquier hecho físico. Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White en 1939 diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo democrático y autoritario tenía en relación al comportamiento. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de comportamiento, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente. (Cañellas Granola, Castellás González, & Piña Loyala, 2007)

“Cultura y Clima no son la misma cosa, pero influyen e impactan en el día a día de la organización” ( Vola-Luhers, Roberto, s. f. 2013, p. 1)

El clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, si los colaboradores sienten que éste no es el adecuado para desempeñar sus funciones, como

consecuencia comenzarán a bajar su rendimiento laboral, algo que no les conviene a las organizaciones.

(Brunet, 1987, p. 20,41) afirma:

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres factores:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
  - Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe de dirigir sus intervenciones.
  - Seguir el desarrollo de sus organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.
- 
- **IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La organización debe de ser un lugar adecuado y agradable para que su equipo de trabajo o mejor dicho los colaboradores se sientan satisfechos y totalmente motivados para permanecer largas jornadas de trabajo dentro de ésta. En algunas organizaciones, los colaboradores se desarrollan en un ambiente organizacional hostil, lo que afecta en el rendimiento y cumplimiento de metas de su puesto de trabajo.

Se dice que Google ocupa el primer lugar en ranking del mejor lugar para trabajar en el mundo y esto se debe a que ésta compañía se preocupa por mantener satisfechos a sus colaboradores, el éxito de la misma se debe en primer lugar a la importancia y valor que se les da a sus clientes internos. Cabe mencionar que el clima laboral que existe dentro de esta empresa es lo máximo según lo dicen sus mismos colaboradores.

Cuando los gestores de recursos humanos de la empresa se enfocan en hacer que el clima laboral sea el adecuado, sus colaboradores rinden más, trabajan con mejor actitud, disfrutan realizar las funciones de sus puestos y por lo tanto ofrecen un valor agregado para el logro de las metas diarias que tiene la organización.

## **PRINCIPALES ACTITUDES HACIA EL TRABAJO**

El recurso humano es el que le da vida a una empresa, sin éste no se puede cumplir ningún objetivo ni meta que se plasme la misma, de hecho habría declive o muerte organizacional. Para ello siempre será necesario contar con el personal idóneo, pero se debe de tener en cuenta el comportamiento que presenten los colaboradores en su puesto de trabajo, por ello es importante considerar lo siguiente:

La satisfacción en el trabajo: El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.

Involucramiento en el trabajo: Aunque se ha estudiado mucho menos que la satisfacción en el trabajo, un concepto relacionado es el involucramiento en el trabajo. Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.

El Compromiso Organizacional: Se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.(Robbins & Judge, 2009, p. 79)

Una de las labores del departamento de recursos humanos debe de ser el estar pendientes de qué tan satisfechos están los colaboradores en su puesto de trabajo ¿porque algo es muy cierto “Los trabajadores felices son más productivos”.

S. L. Dolan & Martín (2000) Afirman:

La importancia de conocer los 10 mandamientos para la dirección de personas:

- Gestionar el estrés
- Desarrolla tu proyecto
- Transformar grupos en equipos
- Comunica tus ideas e influye
- Plantear problemas
- Motivar y reconocer el esfuerzo
- Liberar y gestionar energía creativa



- Delegar y potenciar a los colaboradores
- Gestionar valores y desarrollar una cultura
- Manejar el conflicto como fuente de aprendizaje (p. 23)

Lo descrito por los autores antes mencionados, hace reflexionar que para que exista un adecuado clima laboral primeramente es necesario tener líderes, personas capaces de dirigir una organización. Si los directivos o jefes de cada área aplican paso a paso cada uno de los diez mandamientos para dirigir al personal, no cabe duda que la organización irá en buena marcha. Es importante reconocer que para crear un clima organizacional adecuado siempre será necesario enfocarse en las personas, valorarlas y hacerlas sentir que son importantes y una pieza fundamental para la organización.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS FRANQUICIAS**

Hoy en día hablar de franquicias en el mundo empresarial no es nada novedoso, éstas se han convertido en uno de los mejores negocios para exportar productos y servicios alrededor del mundo. Pero qué es una franquicia?

La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada *franquiciante*, le otorga a la otra, denominada *franquiciatario*, la licencia para el uso de su marca y /o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (*know-how*), para la efectiva y consistente operación de un negocio.(González Calvillo & González Calvillo, 1994, p. 5)

Una vez entendido el concepto de franquicia, es importante reconocer que su principal desarrollo y éxito siempre va a estar relacionado con la calidad de personal con el que cuente la organización ya que se deben al consumo de sus clientes.

No cabe duda que el tema de clima organizacional es vital en toda franquicia porque sus colaboradores son la cara de la empresa al momento de vender los productos. Contar con plan de acción para mejorar cada vez más el clima, entorno o ambiente laboral es algo que ayudará no solo al cliente interno sino también a los clientes externos que es a quienes se debe el negocio.

- **LAS FRANQUICIAS EN HONDURAS**

Según estudios, existen unas 453 franquicias en Honduras, como ser: Grupo INTUR, Espresso Americano, Gas del Caribe, BIGOS, Transportes Hedman y Alas y el Centro de Diversiones Aquasplash entre otros.

Las franquicias en Honduras, tienen un papel importante en el mercado nacional debido a su aportación económica a diversas entidades del país. Cabe mencionar que existe

La Dirección de Control de Franquicias Aduaneras, de reciente creación, es la oficina que como su nombre lo indica, se encarga del estudio, dictamen y resolución de las solicitudes por exoneraciones y franquicias aduaneras que se reciben a diario tanto de personas naturales como jurídicas. (Chang, s. f.)

- **TIPICIDAD DEL CONTRATO DE FRANQUICIA**

El contrato de franquicias es un contrato atípico ya que no está regulado por la legislación hondureña, sin embargo el código de comercio establece que “las partes pueden determinar libremente el contenido de los contratos en los límites legalmente impuestos”. Este contrato se rige por las reglas generales y por las estipulaciones de las partes, y en lo que fueren omisas, por las disposiciones del contrato con el que tengan más analogía de los reglamentados en el Código Civil.

(Arce Gargollo, 1990) Afirma:

El contrato atípico. Como concepto negativo del contrato típico, es aquél que no tiene en una legislación determinada una particular regulación. La tendencia legislativa mundial especialmente en el campo mercantil, es la de regular contratos que antes no estaban disciplinados. (p.26)

### **2.2.1. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS**

:

Existen varios métodos para la evaluación del rendimiento laboral, pero uno de los más utilizados es Método de escalas gráficas.

Este método de escalas gráficas es el más utilizado y divulgado, ya que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados como bueno, muy bueno, malo, excelente.

Para su aplicación se utiliza una gráfica en la cual está compuesta por líneas horizontales y verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las verticales representan los grados de variación o evaluación del factor a evaluar.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. (Parra Urdaneta, 2000, p. 1)

Para realizar el análisis del clima organizacional se utilizó como instrumento la encuesta cuyo fin es el de recolectar información de interés para el departamento de Recursos Humanos y altos directivos, de esta manera conocer la opinión y valoración de los colaboradores en cuanto al clima laboral de todas las franquicias.

### **2.2.2. ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS A LAS QUE SERÁN UTILIZADAS EN EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.**

Algunas empresas utilizan distintas metodologías para poder recolectar datos y así poder hacer un estudio de las mejoras que deben de realizar en cuanto a clima organizacional y evaluación del desempeño. Metodologías como:

El Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord, el cual mide siete variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo, Mecanismos útiles y Actitud hacia el cambio. Las seis primeras áreas son del modelo de Weisbord, mientras que la última es para darle al consultor/facilitador ideas sobre la disposición al cambio. El Modelo de Weisbord se utiliza para realizar un diagnóstico de clima organizacional, en virtud de que el mismo, permite una visión de cada una de los seis factores que lo conforman; y además el modelo, permite hacer inferencias del efecto que tienen entre sí los factores mencionados y así se puede determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización y planear acciones de desarrollo organizacional que se requieran.(Peña Cárdenas & Díaz Díaz, 2015, p. 19)

## Modelo de Seis Casillas de Marvin Weiboard

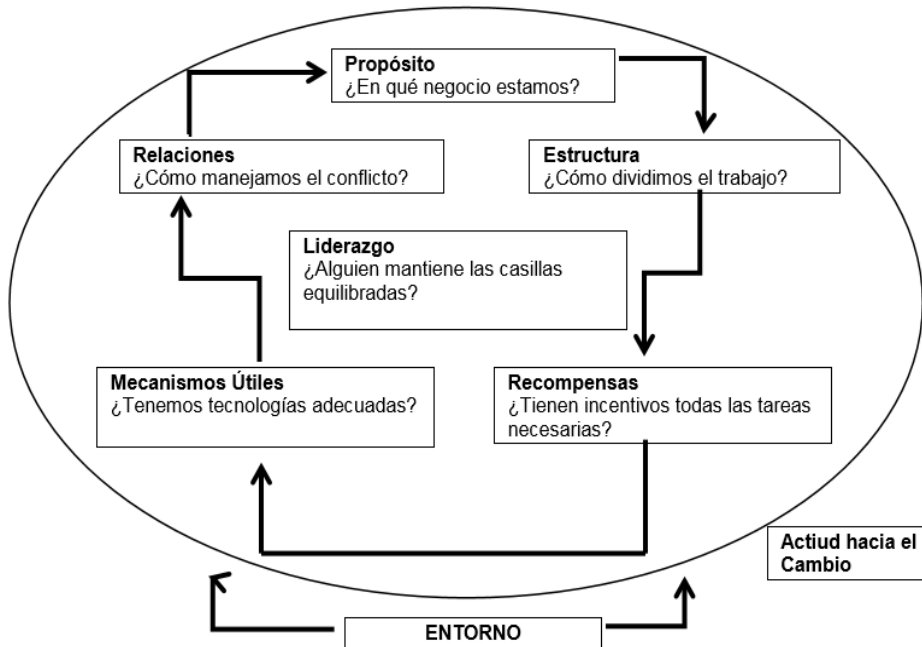


Figura 1. Modelo de Marvin Weiboard

Fuente: (Revista Internacional Administración & Finanzas Vol. 8, 2015).

### 2.2.3. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS A EMPLEAR EN EL TRABAJO FINAL

#### 2.3. CONCEPTUALIZACIÓN

- **Orgullo:** Uno de los objetivos principales de toda organización debe de ser de que todos sus miembros se sientan identificados y orgullosos de trabajar en la misma.

- **Respeto:** Tener aprecio y reconocimiento por el trabajo que realiza cada una de las personas dentro de la empresa. Hacerles sentir que son parte fundamental dentro de la misma.
- **Compañerismo:** Vínculo amistoso y de respeto que debe de existir entre los miembros de la organización para que juntos logren las metas y objetivos de esta.
- **Imparcialidad:** Se basa en decisiones tomadas con objetividad, que los jefes dentro de la organización no deben de tener preferencias, todos los colaboradores deben de ser tratados de la misma manera.
- **Credibilidad:** Es aquella característica de determinadas cosas que hacen que sean creíbles, hablamos de situaciones, versos o estimaciones de una determinada presencia, que tanta confianza sienten los colaboradores hacia sus superiores

#### **2.4. INSTRUMENTO UTILIZADO**

El instrumento de evaluación de desempeño utilizado por la empresa tiene varios factores a ser evaluados para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Éste se aplica semestralmente a cada uno de los colaboradores de las ocho franquicias que forman parte de Grupo Intur. A través de este instrumento se conocen las fortalezas, en qué área debe de mejorar el colaborador y de igual manera las necesidades de capacitación, sin embargo no les brindan retroalimentación para conocer cuáles son sus debilidades ni cómo deben de mejorar en su puesto de trabajo.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Apellido y Nombre:
Puesto:
Fecha:
Evaluador:

Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas

<b>1.Malo.</b>	<b>2.Regular.</b>	<b>3.Bueno.</b>	<b>4.Muy Bueno.</b>	<b>5.Excelente.</b>
----------------	-------------------	-----------------	---------------------	---------------------

<b>Desempeño Laboral</b>	
1	Responsabilidad
2	Exactitud y calidad de trabajo
3	Cumplimiento de fechas estimadas / pautadas
4	Productividad - Volumen y cantidad de trabajo
5	Orden y claridad del trabajo
6	Planificación del trabajo
7	Documentación que genera
8	Reporta avances de tareas
9	Capacidad de delegar tareas
10	Capacidad de realización
11	Comprensión de situaciones
12	Sentido común
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes
14	Grado de Conocimiento funcional
15	Grado de Conocimiento técnico

<b>Factor Humano/Actitudinal</b>	
16	Actitud hacia la empresa
17	Actitud hacia superior/es
18	Actitud hacia los compañeros
19	Actitud hacia el cliente
20	Cooperación con el equipo
21	Cooperación con pares
22	Capacidad de aceptar críticas
23	Capacidad de generar sugerencias constructivas
24	Presentación personal
25	Predisposición
26	Puntualidad

<b>Habilidades</b>	
27	Iniciativa
28	Creatividad
29	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)
30	Respuesta bajo presión
31	Capacidad de manejar múltiples tareas
32	Coordinación y Liderazgo
33	Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje
34	Carisma
35	Compromiso hacia el equipo
36	Manejo de conflictos
37	Manejo y optimización del grupo
38	Relación con el cliente
39	Planificación - Coordinación
40	Toma de decisiones
41	Comercial

**Comentarios:**



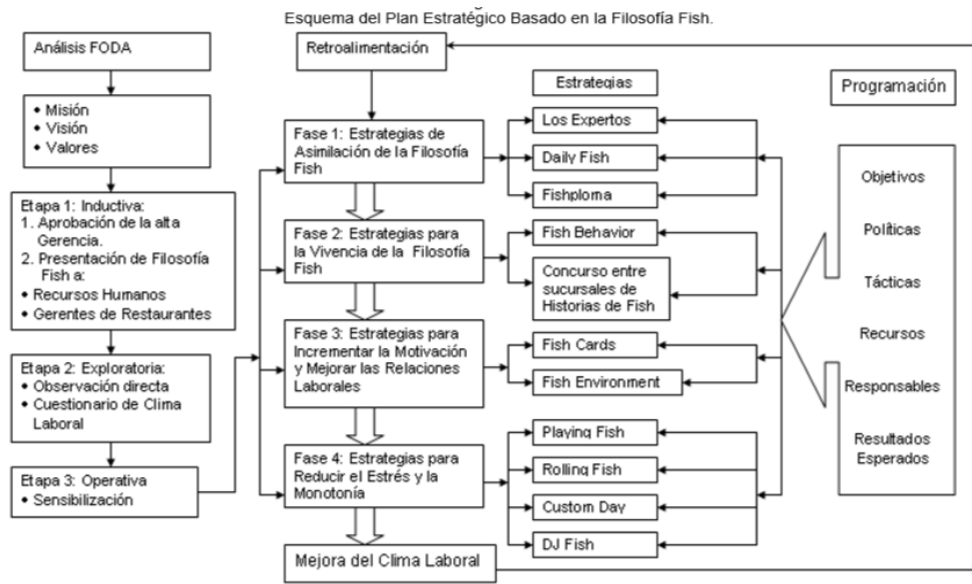

**Figura 2. Instrumento de Evaluación de desempeño para franquicias**

Fuente: (La evaluación del desempeño).

## La Filosofía Fish para franquicias

La filosofía Fish trata fundamentalmente de: Añadir juego a la vida y al trabajo, hacer muy felices a los clientes, ser atento con los clientes y escoger la actitud.

Esta filosofía propone hacer lo mejor de la vida de cada colaborador, se trata de ser más conscientes de las elecciones y de comprender que se tiene más poder del que se piensa para crear la vida que se desea.



**Figura 3. Esquema basado en la filosofía Fish**

Fuente: (Anónimo, p. 124)

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. METODOLOGÍA # 1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación es del tipo cualitativo porque no hay datos estadísticos y es inductiva ya que comprende a las personas en base a su propio marco de referencia, asimismo a todos los escenarios y todas las personas son dignas de estudio.

#### **3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue realizada en la empresa Grupo INTUR - Franquicias ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa, (Pollo Campero, Burger King, Popeyes, Churchs Chicken, Chilis, Dunkin Donut, Circle K, Little Caesars), a la gerencia y operarios en enero del primer semestre del año 2016, la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño se realizó a personal gerencial y operacional junto al gerente de área que brindó las fortalezas, áreas de mejora y necesidades de capacitación a los colaboradores

#### **3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En el presente estudio se consideró tomar como población a los colaboradores que laboran en las siguientes franquicias: Pollo Campero, Burger King, Popeyes, Churchs Chicken, Little Caesars, Chilis, Donking Donuts, Circle K, todas ubicadas en Tegucigalpa, siendo un total de ochocientos treinta y cinco colaboradores.

El tipo de muestra es de tipo probabilístico ya que todos los colaboradores tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

Se obtuvo datos solamente de ciento veinticinco colaboradores entre ellos gerentes y parte operativa de las franquicias antes mencionadas ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa ya que Grupo INTUR es una cadena de franquicias que se encuentran ubicadas en las principales ciudades de Honduras( San Pedro Sula, Choluteca, Comayagua, La Ceiba y El Progreso) y la población es bastante extensa, es por ello que la empresa seleccionó como muestra únicamente a los colaboradores que estaban en propuesta de ascenso y aumento de salarios en la ciudad de Tegucigalpa.

#### **3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos se utilizó el formato con el que realiza la evaluación de desempeño la empresa Grupo Intur- Franquicias, el cual es en” cascada” ya que la gerencia de recursos humanos lo aplica a los directores, estos a gerentes de área, los anteriores a los gerentes de turno y finalmente a la parte operacional.

Se utilizó el instrumento de evaluación de Desempeño que posee la Empresa Grupo Intur – Franquicias, con el fin de obtener información.

Dicho instrumento está basado en diez puntos:

1. Formación profesional con relación al puesto
2. Disposición a la colaboración
3. Actitud de trabajo en equipo
4. Relaciones Interpersonales
5. Cumplimiento de la Jornada de Trabajo
6. Cumplimiento en la entrega de trabajos
7. Calidad de trabajo
8. Uso adecuado del equipo
9. Iniciativa y creatividad
10. Presentación personal (**Anexo 1- Evaluación de desempeño**).

Es necesario hacer énfasis que el instrumento contiene tres aportes específicos que el gerente de área realiza al evaluado como ser: las fortalezas, áreas de mejora y necesidad de capacitación, con el fin de enriquecer los objetivos organizacionales y personales.

### **3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

La empresa INTUR proporcionó el instrumento de evaluación del desempeño enfocado en los siguientes atributos o mediciones de la evaluación:

Bueno

Regular

Malo

Aceptable

Excelente

Tomando como base las diez preguntas que la autoevaluación contiene, las cuales evaluaron a la parte gerencial y administrativa, proporcionando los comentarios que el jefe inmediato aportó a dicha evaluación como ser: fortalezas, áreas de mejora y necesidades de capacitación.

La empresa no utilizó ningún programa para recopilar la información ya que no cuentan con datos estadísticos sobre los resultados de la aplicación del instrumento, únicamente cuentan con recopilación sobre los comentarios que los gerentes de área brindaron al evaluado.

## **3.2. METODOLOGÍA # 2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de la investigación es cuantitativa y de tipo probabilístico porque todos los colaboradores tuvieron la oportunidad de ser encuestados.

### **3.2.3. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La aplicación de la investigación a analizar fue realizada por la empresa Grupo INTUR a las siguientes franquicias únicamente ubicadas en Tegucigalpa (Pollo Campero, Burger King, Popeyes, Churchs Chicken, Chilis, Dunkin Donut, Circle K, Little Caesars), la aplicación de la encuesta se realizó de forma electrónica por medio de la página Survey Monkey, de forma voluntaria y transparente.

Dicha encuesta fue realizada a gerentes de restaurantes, meseros, cajeros, equipo de cocina, motorista, asistentes de servicio, jefes de capacitación y gerentes de área en el segundo semestre del año dos mil dieciséis.

### **3.2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población analizada fue de ochocientos treinta y cinco puestos gerenciales y operacionales de la empresa Grupo INTUR – Franquicias de Tegucigalpa.

El muestreo fue de tipo probabilísticos ya que todos tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos, en su totalidad la empresa tomó como muestra en la investigación a 88 restaurantes los cuales se reportaron con un mayor índice de quejas y sugerencias en su clima laboral.

### **3.2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

La técnica utilizada fue la aplicación de la herramienta a través de la página *Survey Monkey* misma que utiliza la empresa en forma confidencial y privada al personal que es citado en un lugar idóneo. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento la encuesta con ésta se obtuvieron resultados de insatisfacción laboral una vez analizadas cada una de las variables.

### **3.2.5. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

El instrumento “la encuesta” a utilizar en la recolección de datos fue proporcionado por la empresa, en esta investigación se utilizó el mismo porque la empresa aplicó el último semestre del año dos mil dieciséis dicha herramienta.

Cabe mencionar que la empresa tomó en cuenta cinco variables al momento de evaluar a los colaboradores como ser: orgullo, imparcialidad, respeto, credibilidad, compañerismo, con el fin de buscar en la empresa un gran lugar para trabajar, misma que fueron analizadas teóricamente y numéricamente. Por ende, los datos permitieron la propuesta y realización de un plan de acción por variables que proporcionara la mejora para la empresa a largo y mediano plazo. **(Anexo 2 Encuesta de clima organizacional- Grupo INTUR)**

**Tabla 1. Numeración de preguntas de las variables de la encuesta.**

VARIABLES	PREGUNTAS
Imparcialidad	4, 14,18,22,23,27,30,38,39,41
Respeto	1,5,6,7,11,12,15,26,31,33,36,37,40
Compañerismo	8,9,13,29,35,44,46,49,50,52
Credibilidad	2,3,16,24,25,28,42,45,47
Orgullo	10,17,20,21,29,32,34,43,48,51

El análisis de las preguntas aplicadas corresponde las siguientes mediciones y valoración a cada interrogante:

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

Cabe mencionar que el instrumento proporcionó el análisis y resultados de procesamiento de datos con el objetivo de poder determinar el plan de acción con seguimiento que permitirá la mejora del clima de la empresa.



## **CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS**

### **4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Grupo INTUR franquicias, es una empresa hondureña que se ha distinguido por fomentar en sus colaboradores la integridad, innovación, responsabilidad y eficiencia.

La empresa genera alrededor de dos mil seiscientas plazas anuales de empleo desde los niveles administrativos a nivel contable, operativos y gerenciales a nivel de restaurantes y administrativas a nivel ejecutivo.

#### **4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA**

La empresa Grupo INTUR es una cadena de franquicias que ofrecen servicios y alimentos a los clientes, nació en 1990 inaugurando el primer restaurante ubicado en el Bulevar Juan Pablo Segundo de Tegucigalpa “Burger King”. A lo largo de estos veintiséis años ha realizado la apertura de ocho franquicias: Popeyes, Chuchs Chicken, Little Cesars, Chillis, Donking Donuts, Circle K, Burger King y Pollo Campero.

#### **4.1.2 PRODUCTOS QUE ELABORA O SERVICIOS QUE OFRECE**

La empresa se dedica al manejo de las cadenas de franquicias, cuyo objetivo es la preparación de alimentos: hamburguesas, pollo, donas, café, helados, entre otros.

De igual manera ofrece servicio y atención a los clientes que visitan los distintos restaurantes.

#### **4.1.3 INFORMACIÓN PRINCIPAL ACERCA DE LA EMPRESA**

- **VISIÓN**

Ser el grupo más exitoso de franquicias de calidad mundial en la región centroamericana.

- **MISIÓN**

Exceder las expectativas de nuestros clientes a través de productos y servicios de clase mundial y de primera calidad mediante trabajo en equipo, orgullo y pasión.

La empresa cuenta con el Instituto INTUR, éste es una institución de educación superior por madurez. A lo largo de 24 años de exitosa trayectoria, se ha caracterizado por su proyección social enfocada a brindar oportunidades de capacitación y educación formal a sus colaboradores y a un segmento de la población que por situaciones adversas a su voluntad abandonan sus estudios del nivel medio.

## **4.2 PROCESO ACTUAL**

El proceso que actualmente se utiliza en Grupo Intur sobre clima organizacional y evaluación de desempeño es a través de una encuesta y una autoevaluación aplicada a la parte Gerencial y personal operativo. Los instrumentos son aplicados semestralmente en las diferentes franquicias con el objetivo de cumplir un requisito solicitado por la gerencia, sin embargo una vez aplicados por el departamento de recursos humanos, no se les brinda el respectivo seguimiento.

Es necesario hacer énfasis que si la evaluación es crítica la gerencia realiza una retroalimentación al jefe inmediato de la franquicia y si los resultados son positivos solo se archivan en los expedientes de cada colaborador.

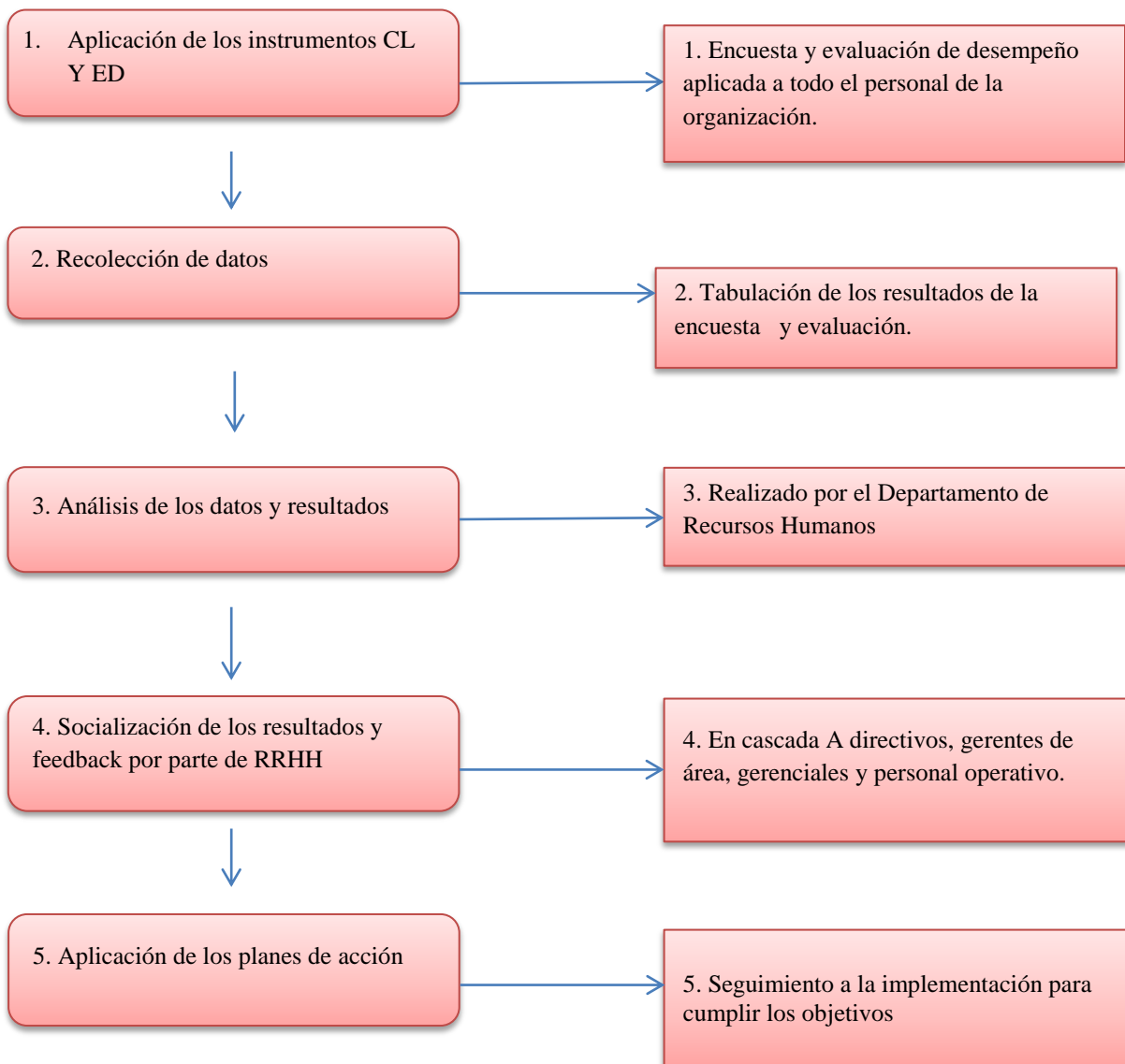
Por ende, a raíz de que no hay continuidad en dichas evaluaciones es que se propone la elaboración de planes de acción con seguimiento de mejora para la satisfacción laboral de todo el personal de las franquicias.

### **4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

El proceso fue diseñado con el propósito de facilitar a la empresa el lineamiento que debe de seguir para la aplicación del formato de evaluación de desempeño y encuesta de clima

organizacional. Éste brinda cada uno de los pasos que se deben de seguir para lograr un el éxito de los procesos al momento de aplicar los instrumentos.

### Proceso para la aplicación de los instrumentos de clima organizacional y evaluación del desempeño.



**Figura 4. Proceso de clima organizacional y evaluación del desempeño para la empresa Grupo INTUR- Franquicias.**

## **4.2.2 ANÁLISIS DE PERSONAL**

En el último año los gerentes de área de las franquicias de Tegucigalpa han recibido aumento de quejas de los clientes con respecto a la atención que brindan los colaboradores, de igual manera se vive un ambiente tenso en el lugar de trabajo. y esta situación genera ausencia de clientes afectando así las ventas y la rentabilidad de la empresa.

La actitud y alta rotación de los colaboradores ha ocasionado la ausencia de clientes afectando así las ventas y la rentabilidad de la empresa. Por ello es necesario tomar las medidas adecuadas que se detallan en el plan de acción para que el departamento de recursos humanos los ejecute.

## **4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO**

### **4.3.1 JUSTIFICACIÓN**

Ejecutar un plan de acción para la empresa Grupo Intur- Franquicias de Tegucigalpa es de vital importancia porque sí se lleva a cabo la aplicación de la encuesta sobre clima

organizacional y evaluación de desempeño, sin embargo no hay continuidad sobre los resultados que se obtienen y la empresa no da retroalimentación.

Debido a la insatisfacción laboral interna es necesario ejecutar planes de acción con seguimiento para el clima organizacional y evaluación del desempeño, con el fin de cubrir las necesidades de cada colaborador.

#### **4.3.2 APLICACIÓN**

La empresa planteó la necesidad de una propuesta de plan de acción con mejora para el clima organizacional y evaluación de desempeño que estuviera ligado a un cronograma de actividades para la ejecución semestralmente, después de la aplicación de los instrumentos del clima organización y evaluación del desempeño, siendo responsables de la ejecución el departamento de recursos humanos y directores con el propósito de satisfacer las necesidades laborales internas y externas de los colaboradores. Por ende, es en este momento donde se comienza a trabajar con la respectiva investigación sobre la información proporcionada por el departamento de recursos humanos.

Una vez obtenida la información se procedió a buscar una solución a las necesidades encontradas que tiene la empresa en cuanto al clima de trabajo. Se decidió que era necesario proponer actividades y capacitaciones que involucren a gerentes de área, gerentes de tienda y gerentes de turno para que ellos transmitan un cambio acerca de las cinco variables importantes

del instrumento. Sin embargo el propósito principal de proponer el plan de mejora era lograr que la empresa le diera seguimiento para que se valore las quejas e insatisfacciones que tiene el personal de cada una de las franquicias. Las metodologías utilizadas fueron la entrevista y el análisis de los datos para desarrollar la propuesta.

### **4.3.3 RESULTADOS**

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El documento proporcionado por la empresa realizado en el primer semestre del año dos mil dieciséis describe cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño, indicando que se aplica la evaluación y luego se archiva en el expediente de cada colaborador, por ende la empresa solo cuenta con información de comentarios sobre fortalezas, área de mejorar y necesidades de capacitación de parte de los jefes de área. **(Ver anexo del 3-5 Comentarios sobre evaluación del desempeño.)**

Es por ello que se debe de aplicar la propuesta del plan de acción con seguimiento para la mejora de los lineamientos que actualmente la empresa lleva a cabo.


- **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El análisis de la empresa grupo INTUR- Franquicias de Tegucigalpa sobre clima organizacional proporciona resultados sobre el diagnóstico del clima organizacional del segundo semestre del año dos mil dieciséis , por ende la tabla refleja los porcentajes:

Se detalla el porcentaje de las franquicias con mayor y menor resultado de Clima Organizacional.

 Franquicia con porcentaje mayor:


El resultado con mayor satisfacción laboral fue Burger King con un 83%, por tanto esta franquicia debe de trabajar en mantener la consistencia de satisfacción laboral para mantener o superar los resultados para el próximo semestre.

 Franquicias con porcentajes menor:


De acuerdo a los resultados Dunkin Donuts y Chilis tienen un 73%, por ende son franquicias que deben de trabajar en la ejecución del plan de acción con seguimiento para mejora del clima organizacional en el próximo semestre. **Anexo 6 (Diagnóstico clima organizacional 2016)**

Se detalla el porcentaje de cada una de las variables con mayor y menor resultado de Clima Organizacional



 Variables con porcentaje mayor

De acuerdo a los resultados, Burger King en las variables de Imparcialidad 81%, Respeto 76%, Compañerismo 83%, Credibilidad 86% y Orgullo 87%, refleja la mayor satisfacción laboral sobre los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en el segundo semestre del 2016 de clima organizacional. Por tanto, debe de mantener o mejorar los porcentajes.

 Variables con porcentaje menor

El resultado con menor satisfacción laboral según franquicias fue:

- Dunkin Donuts en la variable de Imparcialidad 72%
- Popeyes en la variable Respeto 66%,
- Dunkin Donuts en la variable Compañerismo 72%
- Popeyes y Chilis en la variable Credibilidad 72%
- Chilis en la variable Orgullo 73%,

Por ende, deben de trabajar en la aplicación del plan de acción con seguimiento para mejora del clima organizacional en el próximo semestre. **Anexo 7-11 (Diagnóstico cinco variables Clima Organizacional).**

**Tabla 2. Diagnóstico clima organizacional 2016**

Variable	Burger King	Little Cesar	Churchs Chicken	Popeyes	Donkin Donuts	Pollo Campero	Chilis	Circle K
Imparcialidad	81	77	81	75	72	74	75	81
Respeto	76	75	71	66	67	70	70	71
Compañerismo	83	79	80	74	72	78	76	78
Credibilidad	86	83	83	72	75	75	72	74
Orgullo	87	84	85	83	81	82	73	80
Promedio	83	80	80	74	73	76	73	77

#### **4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se presentan los resultados obtenidos de ochocientos treinta y cinco colaboradores evaluados con el instrumento de la encuesta para conocer su satisfacción laboral en cuanto al clima organizacional de las franquicias de grupo INTUR de Tegucigalpa.

La empresa cuenta con un diagnóstico comparativo sobre clima organizacional del año 2015-2016 donde se ve reflejado el impacto que obtuvo en estos años.

**Tabla 3. Diagnóstico comparativo clima organizacional 2015-2016**

<b>Franquicia</b>	<b>Resultados año 2015</b>	<b>Resultados año 2016</b>	<b>Observación</b>
<b>Burger King</b>	78%	83%	Esta franquicia mejoró un 5% en su clima laboral.
<b>Little Cesar</b>	80%	80%	Esta franquicia no mejoró en su clima laboral.
<b>Churchs Chicken</b>	79%	80%	No mejoró en su clima
<b>Popeyes</b>	71%	74%	Su mejora fue de un 3%
<b>Dunkin Donuts</b>	80%	73%	Tuvo una caída de un 7%
<b>Pollo Campero</b>	74%	76%	Obtuvo una mejora de un 2%
<b>Chilis</b>	74%	73%	Bajó un 1% en su clima laboral
<b>Circle K</b>	85%	77%	Tuvo una caída en su clima laboral de un 8%

Fuente: (Elaborado por Ana Lavaire y Diana Mejía).

Ver (Anexo 12 Diagnostico comparativo 2015-2016)

Esta tabla refleja los porcentaje de caída en el clima organizacional en algunas franquicias de Tegucigalpa, de igual manera se ven reflejadas las franquicias que aumentaron su porcentaje en cuanto al mismo, y en base a estos se hace un análisis del por qué mejoraron y por qué decayeron :

Las franquicias que mejoraron en su clima fueron Burger King, Churchs, Popeyes y Pollo Campero, esto se debe de acuerdo a la investigación realizada que los colaboradores trabajaron en equipo, tuvieron disminución de estrés, seguridad en el trabajo y motivación.

Las franquicias que decayeron en su clima organizacional fueron Little Cesar, Dunkin Donuts, Chillis y Circle K porque los colaboradores manifestaron que no tuvieron trato justo, no hubo igualdad en las medidas disciplinarias, incumplimiento en los pagos, incumplimiento en los beneficios, horarios muy extensos, estas son las causas principales del por qué los resultados arrojaron bajas y no mejoras en la encuesta aplicada sobre clima laboral en año dos mil dieciséis.

De acuerdo al estudio realizado de todas las franquicias ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa, la franquicia Chilis en ninguna variable alcanzó porcentajes arriba del 80% y esto se debe a que existe mucha rotación de personal en la marca, asimismo los clientes manifiestan que la atención no es la mejor ya que los colaboradores muestran inseguridad y no tiene sentido de pertenecía sobre la misma debido al mal clima laboral que existe dentro de la franquicia.

#### **4.5 PROPUESTA DE MEJORA**

El fin primordial de un plan de mejora en el clima organizacional de la empresa Grupo INTUR es que éste ayude a contribuir en la satisfacción y resultados de los colaboradores.

De acuerdo a los métodos utilizados (Encuesta y formato de evaluación del desempeño) para detectar las causas que afectan el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores se propone ejecutar el siguiente proceso:

**Tabla 4. Plan de acción de clima organizacional y evaluación de desempeño.**

NO.	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE
1	<b>Imparcialidad</b>	1. Realizar capacitaciones, utilizando ejemplos de igualdad y trato correcto en la realizar de las funciones	Departamento de Capacitación
		2. Realizar competencias confidenciales y transparentes sobre un trato justo en todas las áreas, ayudara a obtener mejores resultados en los objetivos	Gerente de área
2	<b>Respeto</b>	1. Realizar talleres de motivación sobre comunicación y retroalimentación efectiva de las tareas.	Departamento de Capacitación
		2. Supervisar que los gerenciales contribuyan en el desarrollo sobre compañerismo, respeto y seguridad en el trabajo.	Gerente de área
3	<b>Compañerismo obtuvo</b>	1. Elaborar campaña con objetivo fundamentado en la importancia de promuevan el trabajo en equipo	Departamento de RRHH
		2. Proponer un programa de actividades que promuevan el trabajo en equipo.	Departamento de Capacitación
4	<b>Credibilidad</b>	1. Resolver las solicitudes de parte de los colaboradores que se encuentren con oportunidades de pago adecuando a las horas y funciones.	Departamento de RRHH

		2. El jefe se debe asegurar de que los colaboradores mes a mes reciban eñ pago correspondiente a sus horas laborales.	Gerente de área
5	<b>Orgullo</b>	1. Apoyo por parte de los jefes inmediato sobre las necesidades laborales y personales de cada colaborador	Gerente de área
		2. Solicitar al departamento de RRHH a realizar actividades que cultiven al personal a sentirse satisfecho de lo que hace para la empresa.	Departamento de RRHH
6	<b>Evaluación de Desempeño</b>	1. Tomar la evaluación como una herramienta importante para la toma de decisiones de los puestos	Departamento de RRHH
		2. Que la evaluación sea aplicada y se lleve a cabo el feedback a los colaboradores para la mejora continua.	Departamento de RRHH

**Tabla 5. Descripción de los porcentajes más bajos de las Empresa Grupo Intur – Franquicias.**

<b>VARIABLE</b>	<b>PORCENTAJE- MARCA</b>
Imparcialidad	72% Dunkin Donuts
Respeto	66% Respeto
Compañerismo	72% Dunkin Donuts
Credibilidad	72% Popeyes y Chilis
Orgullo	73% Chilis

Se hace hincapié de que el plan de acción será utilizado para las Franquicias que obtengan porcentaje por debajo de 80%

## 4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS

4.6.1 Tabla 6. Cronograma de aplicación

CRONOGRAMA PARA CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	MES	ABRIL		MAYO/JUNIO					JUNIO				JULIO
	DIA	17 al 21	24 al 28	1 al 5	8 al 12	15 al 19	22 al 26	29 al 2	5 al 6	7 al 9	12 al 16	19 al 23	3 AL 28
1. Los colaboradores en período de prueba, en ascenso, aumento de salario y requisito de proceso serán evaluados con la misma herramienta (Evaluación de Desempeño y Encuesta de Clima Organizacional)													
2. RRHH deberá capacitar a cada gerente de franquicia sobre la aplicación del uso y manejo de las herramientas de clima laboral y evaluación del desempeño para conocer el objetivo de la aplicación.													
3. Se aplicará la encuesta y evaluación en las primeras semana de cada inicio de período.													
4. Analizar y consolidar los resultados de la encuesta de clima organizacional y evaluación de desempeño													
5. En forma de tipo cascada se realizará la retroalimentación por parte del departamento de RRHH a Directivos y Gerente de área de cada franquicia.													58





#### **4.6.2 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN**

El cronograma fue realizado con el fin de llevar un lineamiento acerca de las actividades que se llevarán a cabo en los semestres de las aplicaciones, este se ejecutará de la siguiente manera:

- Las personas responsables de la aplicación de las herramientas de encuesta y evaluación de desempeño será el departamento de Recursos Humanos y los gerentes de área .
- Los encargados de socializar las herramientas serán el departamento de recursos humanos y directores de franquicias.
- Es necesario la socialización y compromiso de todo el personal para el cumplimiento del plan de acción y los encargados será los gerentes de área con el objetivo..
- Es necesario mencionar que las fechas establecidas en el cronograma deben de ser respetadas para lograr una ejecución efectiva y confiable para la satisfacción laboral de cada uno de los colaboradores.

Uno de los principales objetivos del cronograma es que los procesos se lleven a cabo en el periodo de cada semestre, de igual manera que exista un responsable que garantice las mejoras y seguimiento en la aplicación del próximo semestre.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- De acuerdo a las metodologías que se implementaron, se considera necesaria la aplicación del plan de acción para que beneficie el clima organizacional y la evaluación de desempeño con el fin de satisfacer las necesidades de los colaboradores.
- El plan de acción con seguimiento para mejorar la satisfacción laboral fue diseñado para disminuir los problemas que actualmente se presentan en la empresa y que los resultados sean mejores en la próxima la aplicación.
- El plan de acción está enfocado en capacitar, desarrollar, motivar y lograr en los colaboradores el sentido de pertenencia hacia la empresa, para el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de acción para que sea utilizado después de cada aplicación de los instrumentos de clima organizacional y evaluación de desempeño y luego de obtener los resultados de las franquicias que estén por debajo del 80 por ciento.
- Socializar el plan de acción y entregarlo a cada gerente de área para que exista una retroalimentación efectiva y las acciones se cumplan de acuerdo a las necesidades de cada colaborador, es necesario que el departamento de recursos humanos sea el responsable.
- Ejecutar el cronograma y plan de acción con el fin de que se apliquen las herramientas de clima organizacional y evaluación de desempeño en tiempo y forma, para cubrir las necesidades personales y organizacionales de cada colaborador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arce Gargollo, J. (1990). *Contratos Mercantiles Atípicos (Consideraciones para el Derecho Mexicano)*.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Trillas, S.A. de C.V.

Cañellas Granola, J., Castellás González, M., & Piña Loyala, C. N. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *Cuba*, 5.

Chang, M. A. (s. f.). Dirección General de Control de Franquicias Aduaneras. Recuperado a partir de [http://www.sefin.gob.hn/?page\\_id=1059](http://www.sefin.gob.hn/?page_id=1059)

González Calvillo, E., & González Calvillo, R. (1994). *FRANQUICIAS: LA REVOLUCION DE LOS 90* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Hazoury, L., Núñez, M., & Rood, K. (2009, enero). *Las Franquicias*. El Cid Editor.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). Perú: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Parra Urdaneta, M. (2000). *La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH*. Recuperado a

partir de <http://www.rhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

Peña Cárdenas, M. C., & Díaz Díaz, M. G. (2015). Revista Internacional ADMINISTRACION & FINANZAS.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.

Roberto Vola-Luhrs. (s. f.). Cultura y Clima. Recuperado a partir de [file:///C:/Users/Usuario/Documents/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL/Cultura\\_y\\_Clima.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Documents/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL/Cultura_y_Clima.pdf)

Santana, C., & Cristancho, F. (s. f.). *CLIMA LABORAL EN AMERICA LATINA 2013-2014*. Recuperado a partir de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/cms\\_files\\_782\\_1436218067Estudio+de+Clima+Laboral+en+América+Latina+2013-2014.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/cms_files_782_1436218067Estudio+de+Clima+Laboral+en+América+Latina+2013-2014.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO 1: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### PERSONAL GERENCIAL – OPERATIVO

<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO:</b>
----------------	----------------

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrara los factores a ser evaluados en sus subalternos. Su calificación deberá marcarla con una X en la casilla correspondiente en la escala presentada.

1 = Muy por bajo del promedio, Malo	2 = Por abajo del promedio, regular	3 = Promedio, Aceptable
4 = Arriba del Promedio, Bueno	5 = Muy por arriba del promedio, Excelente	

	1	2	3	4	5
1.- Formación profesional con relación al puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Disposición a la colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Actitud de trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Cumplimiento de la Jornada de Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Cumplimiento en la entrega de trabajos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.- Uso adecuado del equipo

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9.- Iniciativa y creatividad

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10.- Presentación personal

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<b>FORTALEZAS PERSONALES</b>	<b>AREAS DE MEJORA</b>

<b>NECESIDADES DE CAPACITACION</b>

\_\_\_\_\_  
**EMPLEADO**

\_\_\_\_\_  
**EVALUADOR**


## **ANEXO 2: ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **INSTRUCCIONES**

La búsqueda constante por ofrecerte las mejores condiciones de trabajo es una prioridad para nosotros, y una de las herramientas que nos permite identificar nuestras fortalezas y áreas de oportunidad son las encuestas de clima laboral.

Solicitamos tu colaboración en contestar las siguientes preguntas, las cuales son confidenciales por lo que esperamos obtener tu completa honestidad, esto nos ayudará a desarrollar acciones concretas para convertirnos en el Mejor Lugar para Trabajar.

Muchas gracias desde ya por tu apoyo!



A continuación te presentamos 62 preguntas. Tu ayuda consiste en responder cada una de ellas de acuerdo a tu experiencia personal en tres aspectos: tu área específica de trabajo (restaurante o departamento), tu jefe inmediato y compañeros directos.

Para ello te solicitamos te tomes aproximadamente 15 minutos y por favor contesta este cuestionario, el cual es totalmente anónimo, por lo que tu franqueza a la hora de completarlo es fundamental para poder tomar decisiones que nos ayuden a mejorar.

Las respuestas son de tipo selección única y debes valorar cada pregunta con base en la siguiente escala:

Absolutamente de acuerdo

De acuerdo



A veces es cierto y a veces es falso

En desacuerdo

Absolutamente en desacuerdo

Iniciamos!

**1. Existe una buena comunicación entre los Gerentes y los Empleados**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**2. Mi sueldo refleja mi experiencia y contribuciones**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**3. Mis aumentos de sueldo se dan al tiempo debido**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**4. Soy tratado con dignidad y respeto, no importa mi raza, sexo o religión**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**5. Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**6. Los equipos con los que trabajo se mantienen en buen estado**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**7. Normalmente hay suficientes empleados para realizar el trabajo**

- Absolutamente de acuerdo

- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**8. Mis compañeros de trabajo se animan unos a otros para realizar el mejor trabajo posible**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**9. Mi jefe inmediato con frecuencia promueve el trabajo en equipo**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**10. En esta empresa me siento valorado como empleado**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**11. Esta empresa desarrolla y asciende a sus empleados**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**12. Esta empresa es un lugar seguro y cómodo para trabajar**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**13. La cantidad de trabajo que se espera que yo realice es aceptable**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**14. Tengo confianza en la imparcialidad y justicia de la Gerencia**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo

- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**15. Con frecuencia recibo reconocimiento o felicitaciones cuando hago un buen trabajo**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**16. Se me han explicado las políticas y reglas**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**17. Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**18. El realizar bien mi trabajo me da seguridad en mi empleo**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**19. Los beneficios que se ofrece a los empleados se me han explicado**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**20. No tengo planes de renunciar a mi trabajo en la empresa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**21. Recomendaría a mis conocidos o amigos trabajar en esta empresa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso

- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**22. Las acciones disciplinarias se aplican de manera justa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**23. Por lo general, mis solicitudes de permiso para ausentarme (vacaciones, tramites etc.) son manejadas de manera justa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**24. Si no puedo resolver un problema directamente con mi jefe, puedo presentarlo a niveles superiores**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**25. Me han hecho una evaluación de desempeño dentro de los últimos 12 meses**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**26. Mis horarios y jornadas de trabajo son respetadas dentro de la empresa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**27. Sé exactamente lo que mi jefe espera de mí**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo



**28. El Gerente o Jefe de mi departamento traduce la estrategia de la compañía en objetivos concretos para el departamento**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**29. Disfruto trabajando en esta empresa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**30. Las políticas y procedimientos se aplican consistentemente**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**31. Yo creo que hay oportunidad de crecimiento personal para mí en la empresa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**32. Mi trabajo me da un sentido de logro**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**33. Mi jefe incentiva a los empleados a controlar las decisiones sobre cómo hacer su trabajo**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**34. Mi jefe inmediato me ayuda a desarrollar mis aptitudes y habilidades**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo

- Absolutamente en desacuerdo

**35. En esta empresa existe un sentido de “familia” o equipo**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**36. Estoy satisfecho con la calidad de mi capacitación**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**37. Recibo feedback constante de parte de mi jefe inmediato sobre mi desempeño**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**38. Estoy de acuerdo con el resultado de la última evaluación de desempeño**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**39. La carga de trabajo se distribuye apropiadamente entre mis compañeros y mi persona**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**40. Mi departamento tiene los recursos (fondos, equipo etc) necesarios para realizar un trabajo de alta calidad**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**41. La mayor parte de los ascensos han sido justos**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso

- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**42. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**43. Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es “sólo un trabajo”**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**44. Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**45. El pago de mi salario siempre se realiza a tiempo y sin atrasos**

- Absolutamente de acuerdo

- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**46. Aquí las personas se preocupan por los demás**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**47. A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**48. Me siento bien por la forma en que contribuimos a la sociedad como empresa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**49. Este es un lugar amigable para trabajar**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**50. Cuando las personas cambian de restaurante, departamento o área, sus nuevos compañeros le hacen**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**51. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo en esta empresa**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo
- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

**52. Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo**

- Absolutamente de acuerdo
- De acuerdo

- A veces es cierto y a veces es falso
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

A continuación te presentamos 4 preguntas abiertas, agradeceremos nos compartas de manera amplia tu opinión en cada una de ellas

**53. ¿Existe algo especial o único en la Empresa que la haga un Gran Lugar para trabajar? Da ejemplos**

**54. Si pudieras cambiar algo de la empresa para hacerla un mejor lugar para trabajar ¿Qué cambiarías?**

**55. ¿Cuáles son las principales fortalezas de tu Jefe inmediato?**



**56. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad de tu Jefe inmediato?**

Por último necesitamos nos indiqués algunos datos de carácter estadístico

**57. ¿A cuál de las siguientes posiciones pertenece tu puesto de trabajo?**

- Colaborador de Restaurante o Producción / Auxiliar o Asistente administrativo
- Mandos medios (Gerentes de Restaurante / Líderes y Gerentes de Turno / Asistente de Producción)
- Coordinadores / Encargados de Área
- Gerentes y Jefaturas de Departamento

**58. Sexo:**

- Femenino
- Masculino

**59. Antigüedad**

- Menos de 6 meses
- 7 meses a 1 año
- 1 a 2 año

Más de 2 años

**60. Edad:**

16 a 21 años

22 a 30 años

31 a 40 años

Más de 40 años

**61. Número de restaurante**

**62. Por favor escribe tus comentarios, dudas o sugerencias en este espacio. Tus comentarios son sumamente importantes para nosotros**

¡Muchas gracias por tu tiempo y colaboración. Recuerda que eres lo más importante para nuestra empresa y siempre buscaremos mejorar para convertirnos en un Gran Lugar para Trabajar!

**ANEXO 3: COMENTARIOS DE LAS FORTALEZAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**¿Cuáles son las fortalezas que el jefe inmediato menciona en la evaluación ?**

**Las Fortalezas mencionadas son;**

- Resolución de problemas.
- Capacidad en la dirección del personal.
- Habilidades en conocimiento de los procesos.

- Dirección y enfoque en las tareas asignadas
- Mejora en la eficiencia de los equipos.
- Buenas relaciones interpersonales

**ANEXO 4: COMENTARIOS DE LAS AREAS DE MEJORA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**¿Cuáles son las áreas de mejora a trabajar de los colaboradores que el jefe inmediato menciona en la evaluación ?**

**Las oportunidades a mencionadas son;**

- Comunicación.
- La dirección y coordinación en el personal.
- Comprensión en el trato a cada persona.

- Área de oportunidades en las necesidades personales del colaborador.
- Trabajar en las áreas de proceso operativo de sus colaboradores .

**ANEXO 5: COMENTARIOS DE LAS OPORTUNIDADES DE CAPACITACION DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

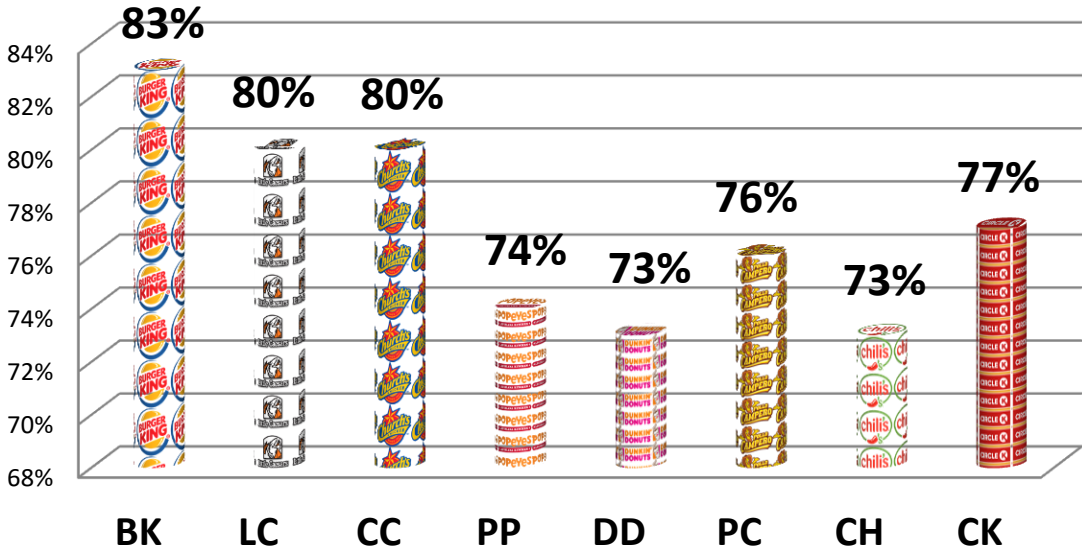
**¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores que el jefe inmediato menciona en la evaluación ?**

**Las necesidades a mencionadas son;**

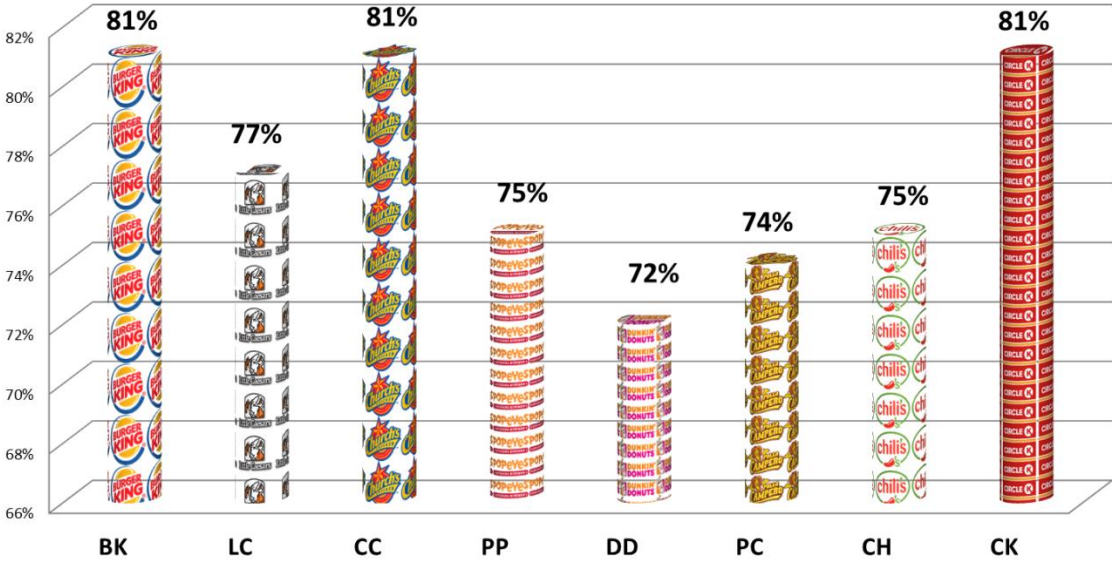
- Proceso en servicio.
- Cumplimiento en las áreas de cocina.
- Desarrollo de las implementación de productos nuevos.

- Conocimiento operativos.
- Conocimientos sobre inventarios.
- Conocimiento en control de planilla y ahorro de gastos públicos

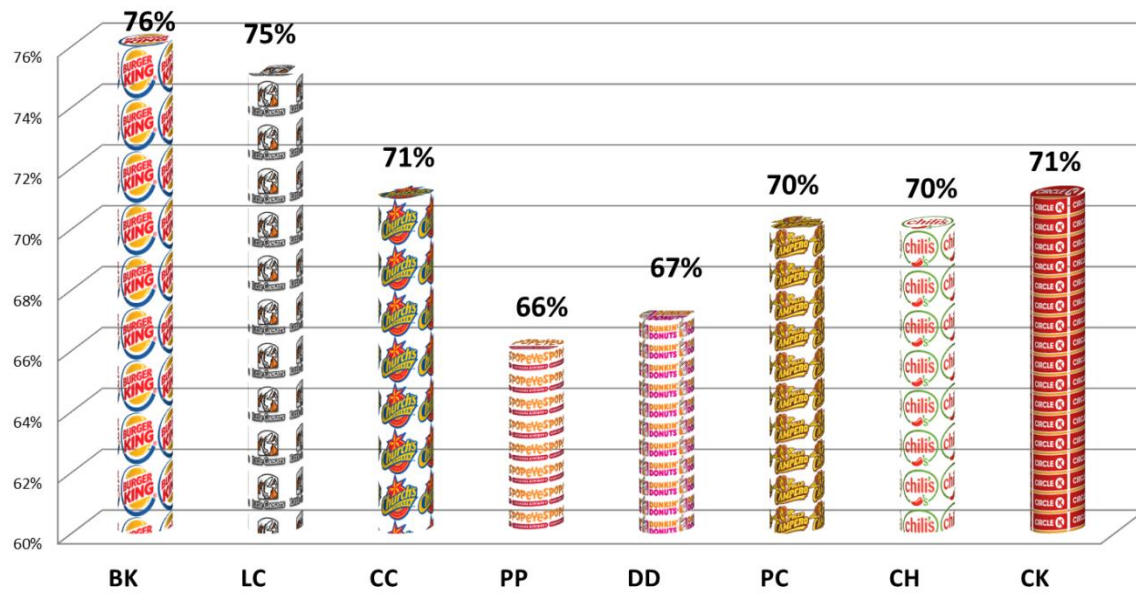
**ANEXO 6: DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL 2016**



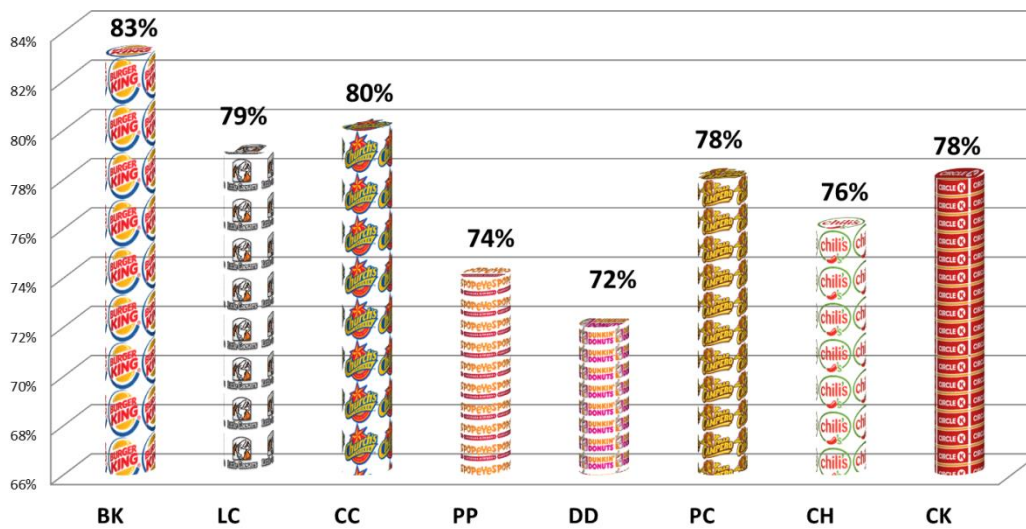
**ANEXO 7: VARIABLE DE IMPARCIALIDAD**



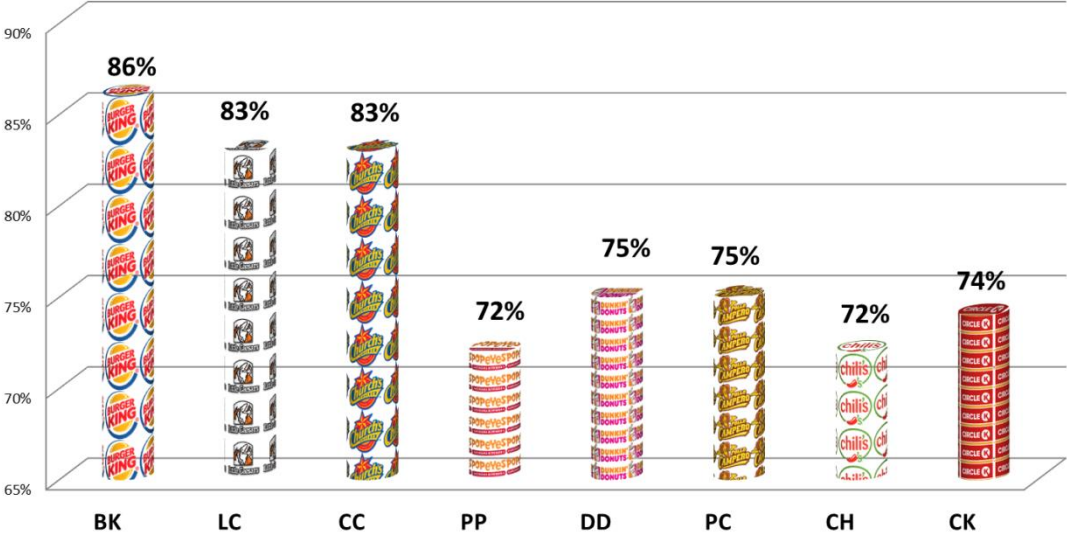
## ANEXO 8: VARIABLE DE RESPETO



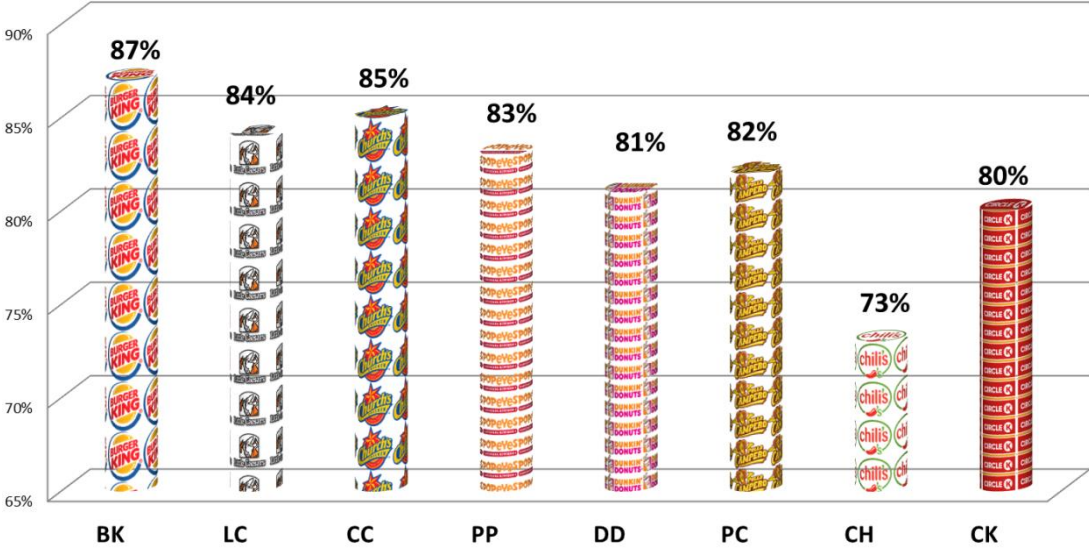
## ANEXO 9: VARIABLE DE COMPAÑERISMO



**ANEXO 10: VARIABLE DE CREDIBILIDAD**

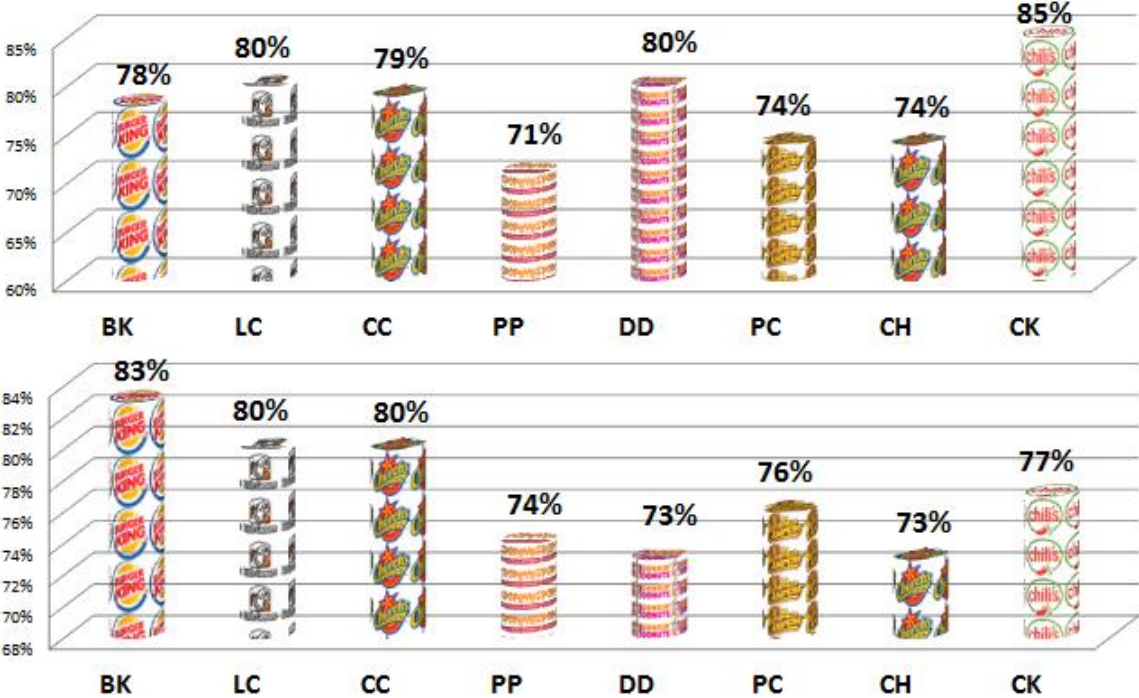


**ANEXO 11: VARIABLE DE ORGULLO**





**ANEXO 12: DIAGNOSTICO COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL 2015-2016**



## GLOSARIO

- **CAPACITACIÓN**: Proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. Es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo.
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**: Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar.
- **METODOLOGÍA**: Se denomina metodología al estudio de los métodos de investigación que luego se aplican en el ámbito científico.
- **PLAN DE ACCIÓN**: Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.