

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA EL RESTAURANTE Y REPOSTERÍA LOS TRONCOS**

**ANA CELINA GUISAO GÓMEZ  
LUZ MARINA BETANCOURT TORO  
DORIS ENITH ARISTIZÁBAL MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN  
2005**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA EL RESTAURANTE Y REPOSTERÍA LOS TRONCOS**

**ANA CELINA GUISAO GÓMEZ  
LUZ MARINA BETANCOURT TORO  
DORIS ENITH ARISTIZÁBAL MARTÍNEZ**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESORA  
YORLADI ARISTIZABAL  
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN  
2005**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Medellín, diciembre de 2005

## **DEDICATORIA**

A Dios, a nuestros padres y familia por el apoyo que nos ofrecieron durante nuestra formación como profesionales.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos en primer lugar agradecerle a Dios por acompañarnos durante nuestro proceso de profesionalización, a nuestros padres y familia por su apoyo incondicional durante las largas jornadas de estudio, a nuestros profesores que durante todo nuestro proceso de aprendizaje aportaron grandes enseñanzas y valores que estamos seguras nos abrirán las puertas en el mercado laboral, a nuestros asesores de tesis por su paciencia y acompañamiento incondicional, a la señorita Yorladi Aristizabal por el apoyo ofrecido en la elaboración de nuestro trabajo de grado.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. TITULO DEL PROYECTO.....	14
2. EL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN-INVESTIGACIÓN.....	15
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.....	15
2.1.1 Etapa I.....	15
2.1.2 Etapa II.....	15
2.1.3 Etapa III.....	16
2.1.4 Etapa IV.....	16
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	17
2.2.1 La misión.....	20
2.2.2 La visión.....	20
2.2.3 Las políticas. ....	20
2.2.4 Los objetivos.....	20
2.2.5 Estructura organizacional.....	21

2.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
3.	JUSTIFICACIÓN.....	25
3.1	PARA LA FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA INVESTIGATIVA....	25
3.2	PARA LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA.....	25
3.3	PARA LA EMPRESA.....	26
4.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	29
5.	OBJETIVOS.....	30
5.1	OBJETIVO GENERAL.....	30
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
6.	MARCO REFERENCIAL.....	31
6.1	DIAGNÓSTICO.....	31
6.2	INTERVENCIÓN.....	33
6.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
6.3.1	Variables que componen el Clima Organizacional. ....	37
6.4	RESULTADOS COLATERALES QUE SE OBTIENEN DE UN DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	39
6.4.1	Retroalimentación. ....	39
6.4.2	Incremento en la interacción y la comunicación.....	39

6.4.3	Educación. ....	39
6.4.4	Responsabilidad creciente.....	40
6.5	RESTAURANTE Y REPOSTERÍA LOS TRONCOS COMO EMPRESA.....	40
7.	MÉTODO.....	45
7.1	ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN – INVESTIGACIÓN.....	45
7.1.1	Enfoque histórico-hermenéutico. ....	45
7.1.2	Enfoque critico-social. ....	45
7.1.3	Enfoque empírico-analítico. ....	46
7.1.4	Enfoque metodológico para esta investigación. ....	46
7.2	DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN-INVESTIGACIÓN.....	47
7.2.1	Historia del abordaje del problema. ....	47
7.2.2	Escenarios y acciones. ....	48
8.	DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS.....	55
8.1	ANÁLISIS PORCENTUAL DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	55
8.2	TRASCRIPTIÓN GRÁFICA DE LOS PORCENTAJES Y ANÁLISIS ...	57

8.2.1	Interpretación y Discusión. ....	68
9.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	72
9.1	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	74
9.2	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	76
10.	CONCLUSIONES.....	82
	GLOSARIO.....	84
	BIBLIOGRAFÍA.....	89

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1	Dimensiones del Clima.....	Pág. 53
Tabla N° 2	Análisis porcentual de la encuesta.....	55
Tabla N° 3	Resumen con componentes internos y externos de la problemática del Restaurante y Repostería Los Troncos...	80

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Organigrama Estructura organizacional .....	22
Pregunta 1. Le gusta a usted su trabajo actualmente.....	57
Pregunta 2. El ambiente físico del lugar donde usted trabaja es.....	58
Pregunta 3. La mayoría de los compañeros de la empresa son.....	58
Pregunta 4. Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión.....	59
Pregunta 5. La actitud personal hacia usted, de su jefe inmediato es?.....	60
Pregunta 6. Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?.....	60
Pregunta 7. Cuando se producen vacante, cómo se llenan usualmente?.....	61
Pregunta 8. Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?.....	62
Pregunta 9. Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?.....	62
Pregunta 10. Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?.....	63

## INTRODUCCIÓN

Esta monografía da cuenta del diagnóstico de Clima Organizacional y el Plan de Intervención a que este dio lugar, realizados para el Restaurante y Repostería Los Troncos.

El Clima Organizacional “consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”<sup>1</sup>. El Clima Organizacional tiene un impacto importante sobre la productividad de la empresa. Cuando el Clima Organizacional es bueno, suele registrarse una buena productividad. Y cuando el Clima Organizacional es pobre, tampoco suele ser buena la productividad.

La gestión del Clima Organizacional es un aspecto de la gestión del talento humano que cada día cobra más importancia para las organizaciones, debido a que opera como un catalizador de las medidas administrativas orientadas a estimular la motivación y la satisfacción del personal, y que se encuentra asociado a los niveles de satisfacción de los clientes en las empresas de servicios.

En el restaurante no se había realizado antes un estudio de esta naturaleza. Con la llegada de una gerente profesional en la administración, se intenta pasar de una cultura de informalidad y de negocio, a una cultura de mayor formalidad y de empresa. Este estudio hace parte de esta nueva visión gerencial.

Para el restaurante este diagnóstico tuvo importancia en cuanto a los aspectos que se identificaron, primero confirmaron percepciones de la gerente, y segundo le

mostraron realidades sobre las que tenía puesta su atención. Algunos de estos pudieron ser intervenidos, favoreciendo así el proceso de cambio que se viene adelantando con su nueva administración.

El diagnóstico se realizó con base en una breve encuesta aplicada a todo el personal del restaurante, y en la información obtenida a través de entrevistas con la gerente.

Las acciones que la gerente ha venido tomando con base en los resultados de la encuesta han venido mostrando resultados positivos, lo que es motivo de satisfacción para las realizadoras de la presente monografía.

---

<sup>1</sup> TORO ÁLVAREZ Fernando, Revista Internacional de Psicología Ocupacional, Vol. 17, No. 2, 1998. p.28.

## **1. TITULO DEL PROYECTO**

Diagnóstico y Plan de Intervención del Clima Organizacional en el Restaurante y Repostería Los Troncos.

## 2. EL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN-INVESTIGACIÓN

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

Para llegar a una definición o planteamiento del problema que dio pie al diagnóstico de Clima Organizacional en el Restaurante y Repostería Los Troncos, a continuación se describe una reseña histórica del restaurante y se caracteriza su contexto ambiental, para hacer más evidente la conveniencia de la realización del mismo.

**2.1.1 Etapa I.** En 1984 es constituida legalmente la empresa, gerenciada en ese entonces por sus dos socios: un abogado profesional en la parte económica y legal, y el otro, un empresario empírico en la parte administrativa. Después de 18 años y a raíz de inconvenientes que se presentaron en las relaciones entre los socios, se ve afectada esta sociedad, por lo que se disuelve y el restaurante queda a cargo del abogado, quien era el menos experto en la parte administrativa. Rápidamente se va deteriorando el aspecto económico y administrativo del restaurante por lo que se apresura a venderlo.

**2.1.2 Etapa II.** En el 2002 aprovechando el apremio del abogado mencionado, un comerciante de la zona y fundador de varias empresas familiares adquiere el negocio. En este momento, y a raíz de una decisión arbitraria tomada entre el vendedor y el comprador, a los trabajadores del restaurante no les es reconocida su liquidación. Además fueron amenazados con perder el empleo si tomaban alguna clase de medida en contra de la decisión.

Esto rompe la confianza de los trabajadores con la gerencia. Unos trabajadores se oponen a esta situación y efectivamente son expulsados de la empresa. Los

demás, en vista de esto, acatan la disposición en forma sumisa. Esto marca el inicio de una época en que la gerencia estaba basada en el temor y la desconfianza. Este nuevo propietario era un empresario empírico con escaso nivel educativo y “con la concepción de que los trabajadores son unas “mulas” y no merecen respeto”, como lo dijo la gerente. Esto suma mayor desconcierto y desánimo en los trabajadores.

**2.1.3 Etapa III.** En el 2004, el negocio vuelve a cambiar de manos. El propietario de la etapa anterior decide vendérselo a uno de sus hermanos, quien venía del sector de los bares. El nuevo propietario resultó ser gerencialmente el polo opuesto a su hermano antecesor, ya que era extremadamente condescendiente con los trabajadores y pasivo en lo administrativo, rasgos determinados por su personalidad. Este, al reconocer que el negocio demandaba de alguien más capacitado para su gerenciamiento, buscó a su hija quien es profesional en la administración, con conocimientos teóricos generales pero sin experiencia en el mundo de los restaurantes. Esta falta de experiencia en el ramo ocasionó una actitud prevenida y de oposición del personal frente a las directrices de la nueva gerente, ya que las medidas tomadas por ella para elevar el nivel de formalización y control de los procesos fueron vividas inicialmente como una amenaza o una exigencia sin sentido, dificultándose así su labor.

**2.1.4 Etapa IV.** En noviembre del 2004, la gerente actual pasa a ser no solo gerente sino también propietaria del establecimiento junto con un primo, iniciándose un nuevo momento gerencial en el restaurante: adopta prácticas adicionales para seguir mejorando la productividad y la satisfacción de los trabajadores y los clientes. A principios de 2005 recibe por parte de las investigadoras, la propuesta de la realización del diagnóstico de Clima Organizacional y lo acoge, con la expectativa de encontrar en sus resultados una ayuda a sus propósitos.

Como puede verse, durante casi todos los años de funcionamiento, los propietarios gestores del progreso de la empresa llevaron a cabo un tipo de gerencia empírica, en el que predominó la informalidad sin que esto significara un motivo de preocupación para nadie. Con la nueva gerencia, la informalidad en el funcionamiento que hacía parte natural del día a día, significa actualmente un obstáculo para el mejoramiento de la productividad. El reto es el de darle formalidad a la empresa.

## **2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

El restaurante se encuentra ubicado sobre el pasaje Junín en Medellín, entre Maracaibo y Caracas, muy cerca del Parque Bolívar y diagonal al tradicional restaurante Versailles. Es un sitio muy transitado por personas de diversas ocupaciones, edades, valores, estilos de vida y niveles sociales. La demanda del servicio varía no solo en relación con las horas pico, sino también con los diversos eventos y acontecimientos en el sector, que hacen que la demanda de servicio presente niveles altos: el mercado de San Alejo los primeros sábados de cada mes, el alumbrado navideño, las “promociones de la gran manzana”, los eventos culturales en el Parque Bolívar, la Semana Santa con todas sus celebraciones y procesiones, otras celebraciones litúrgicas en la iglesia Metropolitana por razones políticas o sociales y el flujo de turistas propios del sector hotelero aledaño.

La empresa, ofrece los siguientes servicios:

- Restaurante: Asados, comida típica, menú del día.
- Repostería: Tortas, moros, piononos.
- Comidas rápidas: Hamburguesas, perros, pizzas, sánduches, lasañas, chorizos, longanizas.
- Heladería: Copas de helados, ensaladas de frutas, fresas con crema

- Panadería y pastelería.
- Cafetería: Fritos, café, milo, avena, jugos naturales.

Los nuevos dueños y gerentes encontraron este surtido y lo han mantenido igual, considerando que al conservar la tradición, garantizan las posibilidades de satisfacción de los clientes. Han mejorado la presentación y la guarnición de los platos.

Revisando los restaurantes de Junín con formatos semejantes a Los Troncos, encontramos que todos tienen precios más altos:

- *El Astor*: Es más reconocido por la repostería. Sus precios como restaurante son más altos. Dirigido a clientes con mayor poder adquisitivo.
- *El Patio y El Patiecito*: Ambos manejan casi el mismo menú que Los Troncos pero son más caros. Por ejemplo, aquí un churrasco vale \$16.000, cuando en Los Troncos vale \$11.000.
- *Versalles y El Colmado*: Restaurantes tradicionales, con precios más altos.

También se encuentran nuevos restaurantes en el sector:

- La vieja paila
- El patiecito
- Condado de Texas

Otros establecimientos que ofrecen servicio de restaurante y que podrían considerarse competencia son:

- Heladerías con restaurantes, o
- Cafeterías (Tragaderos)
- Puntos de comidas rápidas: Hamburguesas de Oeste.

También los centros comerciales ofrecen alternativas para los consumidores.

Recientemente se abrió al público en centro comercial del Club Unión, con una variada oferta de servicios de alimentación.

Así mismo, en esta época se están abriendo en la ciudad nuevas panaderías y reposterías, que venden productos semejantes a los de Los Troncos.

Todo lo anterior representa una amenaza para el restaurante.

### **Personal del Restaurante**

2	Gerentes
1	Contador
1	Panadero
1	Repostero
2	Cajeras
2	Parrilleras
2	Ayudantes de parrilla
3	Despachadoras
3	Meseros
2	Mensajeros
1	Vigilante

Cuenta con 18 trabajadores Los trabajadores tienen un nivel social, económico y educativo relativamente bajo. Sus funciones son operativas de preparación de alimentos, de atención a las mesas, y preparación de productos de panadería y repostería.

Los dos gerentes tienen estilos contratantes: la gerente tiene 25 años, profesional en Administración de Empresas, graduada hace alrededor de 3 años, con 2 años de experiencia laboral en empresas del sector eléctrico, interesada en este estudio, en recobrar la confianza del personal y en formalizar el funcionamiento de

su empresa.

El gerente es un hombre de 35 años de edad. Estudió sólo hasta 8º de educación media, sin terminarlo. Su experiencia laboral ha sido fundamentalmente en el sector de los bares, como administrador. Se caracteriza por un carácter pasivo, poco expresivo, alejado del personal y de los clientes, de poca iniciativa.

Como un ejercicio para el presente trabajo, la gerente propuso un borrador sobre la misión, visión, políticas y objetivos del restaurante, estos se deben socializar antes de considerarlos establecidos. Sin embargo tienen el valor de albergar los anhelos de la gerente.

**2.2.1 La misión.** El Restaurante y Repostería Los Troncos, es una empresa prestadora de servicios dedicada a la producción y comercialización de alimentos, garantizando una excelente calidad en sus productos y servicio a sus clientes, obteniendo a la vez un beneficio económico.

**2.2.2 La visión.** El Restaurante y Repostería Los Troncos, en el 2010 será reconocida por su variedad y calidad en los productos ofrecidos, permitiendo así abrir nuevos mercados.

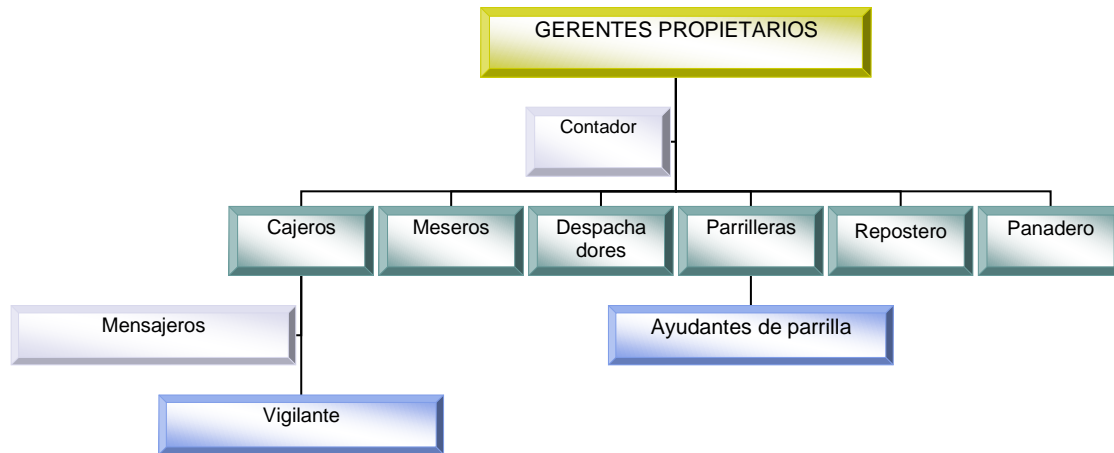
**2.2.3 Las políticas.** El Restaurante y Repostería Los Troncos, esta orientado al mejoramiento de la calidad de sus productos, apoyados en el uso adecuado de los recursos y el desarrollo permanente del personal para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

**2.2.4 Los objetivos.** Adicionalmente, la gerente se ha trazado los siguientes objetivos, que servirán más adelante como marco de referencia a la hora de plantear la propuesta de intervención sobre el clima organizacional:

- Minimizar las quejas del cliente por productos mal elaborados. Alcanzar la excelencia en el servicio prestado.
- Suministrar capacitación al personal con miras a mejorar el desempeño y la productividad.
- Capacitar la gerencia en temas de cocina, para tener más autoridad de experto.
- Implementar los procesos y procedimiento con miras a minimizar el desperdicio de la materia prima y mejorar la productividad.
- Aplicar la selección y disposición de los desechos que se generan dentro de la empresa, aportando así a la reducción de la contaminación ambiental.
- Determinar claramente las funciones y responsabilidades de cada cargo.
- Alcanzar altos niveles de calidad en los productos ofrecidos.
- Adoptar un estilo de gerencia que logre la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores.
- Ampliar las fuentes de ingresos, diversificando las líneas de productos: domicilios, excursiones y contratos con empresas.
- Modernizar las vitrinas y actualizar maquinaria.

**2.2.5 Estructura organizacional.** Este gráfico muestra la estructura organizacional que en este momento tiene la gerente “en su cabeza”. No se ha

hecho pública. No es un documento “oficial” de su restaurante. Más adelante podría formalizarla, pero aún está por revisar la conveniencia de hacerlo, por lo pronto, tiene la finalidad de orientar al lector de esta tesis.



### 2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación se exponen los aspectos que son motivo de preocupación para la gerente al momento de iniciar el estudio:

En ocasiones percibe desorientación y falta de claridad que los trabajadores sienten por haber vivido en poco tiempo varios cambios de propietario del restaurante.

Percibe en ocasiones una inadecuada comunicación informal inadecuada, en la que se dan comentarios que generan conflictos interpersonales, afectando la satisfacción de los trabajadores.

Desde su punto de vista, algunos trabajadores demuestran poca motivación a un buen desempeño, al realizar las tareas asignadas sin interesarse por la calidad y la productividad.

Así, por ejemplo, en ocasiones los meseros olvidan registrar los servicios que llevan a las mesas. Los llamados de atención relacionados con esto por parte de la gerencia son vividos como una agresión, suscitando reacciones defensivas y de ataque contra la administración.

Con frecuencia, los trabajadores hacen uso inadecuado de los elementos de aseo, gastando en forma descuidada mucho más de lo necesario. Los esfuerzos que viene haciendo la gerencia para reducir este malgasto se han interpretado como tacañería.

Para la elaboración de los alimentos en el restaurante no se cuenta con un procedimiento estandarizado que pauté el uso de las materias primas ni la técnica de preparación de los alimentos, quedando esta operación en manos de los conocimientos, habilidades e intuiciones de las personas responsables, dándose lugar a irregularidades y fluctuaciones en los resultados.

En la panadería, la cantidad de productos a realizar la decide el panadero de manera intuitiva, casi siempre produciendo una cantidad considerablemente mayor de la que se vende. Esto ocasiona desperdicios ya que lo que se envejece se pierde.

En ocasiones, las señoras despachadoras, que son las que pasan los alimentos de la olla al plato, confunden los pedidos ocasionando con esto roces con los meseros, desperdicios e insatisfacción en los clientes por las demoras.

Con frecuencia, el vigilante y el mensajero llegan 5 ó 10 minutos tarde, ofreciendo excusas inconsistentes.

La gerencia, a través de llamadas de atención, elaboración de circulares y centralización de decisiones ha pretendido resolver las anteriores situaciones.

Como puede apreciarse, estamos frente a la siguiente problemática:

- Una empresa familiar, en la que comparten la administración dos personas con notables diferencias en cuanto a su perfil motivacional y de conocimientos y habilidades.
- Un aumento de la competencia por parte de otros establecimientos similares en el sector.
- Alta vulnerabilidad como empresa a las reacciones de desagrado por parte de los clientes.
- Un momento de cambio de gerentes y de estilo gerencial.
- Un proceso de cambio de una gerencia informal e intuitiva a una gerencia formal y racional.
- Una elevación para los trabajadores de los estándares de exigencia en la calidad y la productividad.
- Un personal con bajo nivel académico, con hábitos de trabajo informal arraigados, con desorientación acerca de la visión de la empresa y frente al estilo de dirección de la nueva gerencia.
- Un proceso de restablecimiento de la confianza de los trabajadores hacia la gerencia, anteriormente deteriorada, debido a decisiones de las anteriores administraciones.

La gerencia quiere un personal comprometido y capaz, y los trabajadores quieren una gerencia que apoye y en la que se pueda volver a confiar.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es viable, pertinente y conveniente por las siguientes razones.

#### **3.1 PARA LA FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA INVESTIGATIVA**

La combinación del uso de una herramienta de medición de Clima Organizacional ágil y práctica, basada tanto en los referentes teóricos como en las expectativas de la gerencia, con el uso de la técnica de entrevista con la gerente, confirma la conveniencia de una metodología flexible y abierta a la hora de hacer investigación de los fenómenos psicosociales en las pequeñas y medianas empresas "PYMES".

#### **3.2 PARA LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA**

La gestión del Clima Organizacional es un aspecto en el que poco énfasis se hace a la hora de la formación de los nuevos administradores. Afinar y elevar los conocimientos y habilidades para gestionar el talento humano es una variable crítica de éxito de toda organización que quiera convertirse en una organización flexible, rentable y estimulante para sus trabajadores.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día en todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad y al mismo tiempo elevar la satisfacción y la motivación del personal.

Este trabajo tiene importancia, además, porque da fe de un ejercicio con una pequeña empresa. Los administradores en general consideran valioso conocer y o investigar las grandes empresas, que ofrecen prestigio, estabilidad y buena remuneración, dejando de interesarse por las dinámicas y realidades de las pequeñas empresas. Este trabajo demuestra cómo en la pequeña empresa los conocimientos administrativos son tan o quizás más pertinentes y necesarios que en la gran empresa. Y en particular, todos los conocimientos asociados a la gestión del talento humano, tan descuidados en esta época en que los conocimientos financieros dominan el escenario del prestigio intelectual en las organizaciones.

Así mismo, este estudio le permitirá a la universidad repensar su diseño curricular, que más parece diseñado para formar empleados que empleadores, y técnicos más que humanistas. Con la realización de este trabajo las autoras nos dimos cuenta de carencias en la formación recibida en cuanto a la gestión del talento humano en general, y en particular, lo que se refiere a un concepto y realidad tan importantes en la actualidad como el Clima Organizacional.

Para terminar, una competencia se hizo indispensable a la hora de la realización de este trabajo: la competencia de consultoría. Aquí la universidad también tiene un vacío que urge ser subsanado.

### **3.3 PARA LA EMPRESA**

Este trabajo investigativo se introduce como un ejercicio de consulta gerencial a sus trabajadores.

Al respecto, siempre ha sido una recomendación de los teóricos de la administración a la hora de implementar un cambio organizacional el consultar las

percepciones de los trabajadores. Como dice Robbins, “el agente de cambio formula preguntas, entrevista a los trabajadores y escucha cuáles son los intereses de los trabajadores”<sup>2</sup>

Los ejercicios de consulta y participación, si se hacen con claridad en la intención y en el juicio, eleva los niveles de satisfacción del personal. De hecho, este ha sido un nuevo rasgo cultural promovido por la nueva gerente, quien permanentemente consulta a sus trabajadores sobre muchas de sus decisiones.

Así mismo, los resultados obtenidos de la encuesta sirven para implementar acciones de mejoramiento que cuentan con la legitimidad de estar basadas en lo que los mismos trabajadores, afectados por la situación, plantean.

Se analizaron las causas que generan determinado ambiente y las consecuencias negativas y positivas del Clima Organizacional dentro el Restaurante y Repostería Los Troncos.

En la mayoría de las empresas todavía prevalece la teoría Taylor: tratar al empleado como parte de la maquinaria, "cero creatividad", control excesivo y una supervisión proteccionista.<sup>3</sup>

En aras de aportar al desarrollo empresarial del Restaurante y Repostería Los Troncos a partir del diagnóstico se evidenció la necesidad de implementar, planes y programas que mejoren el ambiente laboral y redunden en un mejoramiento sustancial en la prestación del servicio<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> STEPHEN Robbins, Comportamiento Organizacional, 6ª Ed. p. 698.

<sup>3</sup> MENGUZZATO Renau, La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management./, España: sn, 1994, p.360.

<sup>4</sup> MOREA Lucas / En: Sinexi S.A.

Todo lo anterior conlleva a la necesidad de considerar la gestión del Clima Organizacional como una parte sustancial de la actividad gerencial. Por esto al final del este estudio se propone un plan de intervención que mejore tanto el Clima Organizacional de los trabajadores del Restaurante y Repostería Los Troncos, como otras realidades conexas para el incremento de los niveles de motivación, sentido de pertenencia, comunicación, estructuración de hábitos y valores del recurso humano que labora al servicio de esta empresa.

Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un Clima Organizacional favorable, se verá en desventaja con otras organizaciones que sí lo experimentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos y/o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> PALMA (2000) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de Investigación en Psicología. Vol. 3 N<sup>o</sup> 1, Lima: UNMSM.

#### **4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Si se logran identificar los hechos que afectan el Clima Organizacional en el Restaurante y Repostería Los Troncos, entonces se podrá elaborar un plan de mejoramiento apropiado.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el Clima Organizacional y desarrollar un plan de intervención para mejorar los puntos críticos dentro del mismo en el Restaurante y Repostería Los Troncos, y de esta manera elevar los niveles de satisfacción, motivación, productividad del personal y satisfacción del cliente.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico del Clima Organizacional en el Restaurante y Repostería Los Troncos, a través de una encuesta realizada a los trabajadores y de entrevistas a la gerente, que permita identificar factores que lo estén afectando.
- Analizar e interpretar los datos arrojados por la encuesta y las entrevistas desarrolladas.
- Diseñar un plan de intervención con miras a mejorar los factores críticos identificados dentro del Clima Organizacional del Restaurante y Repostería Los Troncos.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 DIAGNÓSTICO

La definición etimológica del término diagnóstico procede de dos palabras: *día* que significa a través y *gnosis* que significa conocer. Así, el diagnóstico es un instrumento metodológico que a partir de determinados métodos nos ayuda a reconocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un individuo, un grupo, un sector o un sistema.<sup>6</sup>

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento, asunto que involucra consideraciones epistemológicas necesarias para realizar afirmaciones y recomendaciones sobre el funcionamiento y posibilidad de cambio en las organizaciones. En la medida que nuestros diagnósticos sean apropiados, nos llevarán a decisiones también apropiadas. El diagnóstico no sólo comprende el acopio de información, sino principalmente su análisis e interpretación cada vez que necesitemos tomar decisiones adecuadas acerca de situaciones o alternativas que cotidianamente enfrentamos. Hacemos un diagnóstico cuando pretendemos evaluar, anticipar o ponderar alternativas. Por ejemplo, cuando se trata de:

- Evaluar diferentes líneas de acción
- Coordinar los posibles resultados de nuestras acciones con otras personas o grupos.
- Identificar las causas de una determinada falla.

---

<sup>6</sup> SCHEIN, Edgar, La cultura empresarial y el liderazgo. S.p.i , s.f. p. 328.

- Anticipar las posibles consecuencias o reacciones motivadas por nuestras elecciones.

El diagnóstico tiene su origen en las ciencias médicas. Esta es la rama del conocimiento en donde el uso del diagnóstico se ha desarrollado con mayor profundidad analítica y diversidad técnica.

El diagnóstico de carácter social se ubica en otro nivel de conocimiento que con el apoyo de diversas técnicas en el acopio de información (cuantitativa y cualitativa), obtiene resultados que son empleados para el diseño y ejecución de diferentes propuestas de acción.

En definitiva, el proceso de diagnóstico es iniciado por una consulta del interesado a un especialista, generando una situación social en que se desarrollan expectativas y se espera que el especialista sea capaz de interpretar la información dentro del marco de sus conocimientos y plantear soluciones al problema identificado. Para precisar se puede decir que:

- El diagnóstico es parte de una práctica profesional, donde un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar las manifestaciones o síntomas del consultante interesado.
- Se espera que el especialista sea capaz de relacionar sus conocimientos acumulados con la información que le entrega el cliente consultante, de tal manera que le permita considerar la información relevante y omitir la no relevante.
- El diagnóstico es considerado parte de un proceso en el que se tomaron medidas a partir de esta primera fase diagnóstica.

- Por consiguiente, el diagnóstico encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para solucionar uno o más problemas.
- En general, el problema es experimentado por el paciente o el interesado que acude al especialista en busca de alguna solución.
- El especialista, conociendo el funcionamiento del sistema a diagnosticar, debe ser capaz de interpretar las disfunciones o síntomas del sistema como indicadores o guías.
- En todo el proceso, el especialista actúa como un “receptor activo”, es decir, como un observador que activamente busca evidencias que le permitan encontrar las causas de los síntomas o mejorar su diagnóstico, pero intenta no influir en lo observado.

Al final del proceso, el especialista podrá construir con su consultante una interpretación de cuál es su problema, de sus causas más importantes y de la intervención mas adecuada.<sup>7</sup>

## **6.2 INTERVENCIÓN**

Intervenir una organización es introducir medidas administrativas para producir un cambio. Todo cambio que se introduce busca mejorar el funcionamiento general de la organización. En este contexto, la palabra intervención recoge su sentido de la acepción médica de operación.

---

<sup>7</sup> STEPHEN Robbins, Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México Editorial : Prentice Hall Hispanoamericana, 1991, p. 742.

Vale la pena revisar, además, las siguientes acepciones de la palabra *intervenir*, con el propósito de precisar su sentido en el marco de esta investigación.

- Tomar parte en un asunto: *Intervino en la conversación para apoyar mis ideas.*
- Interponer su autoridad en un asunto, referido a una persona o a una entidad: *Tuvo que intervenir la policía para disolver la manifestación.*
- Interceder o mediar por alguien: *Intervino para que me ascendieran.*
- Controlar o vigilar la autoridad, referido a una comunicación privada o a un teléfono: *Intervinieron el teléfono del traficante.*
- Practicarle una operación quirúrgica, referido a un paciente: *Lo intervinieron de urgencia porque estaba muy grave. Sinónimo de operación.*
- Apoderarse de ella la autoridad, referido a mercancía ilegal.<sup>8</sup>

Como puede verse, la intervención organizacional comparte, así mismo, cierto carácter derivado de otras acepciones. Así, por ejemplo, la intervención organizacional introduce nuevos diálogos, nuevas conversaciones, nuevas formas de hablar lo que sucede tanto al interior como al exterior de esta.

También la intervención organizacional es un acto de autoridad, en tanto proviene o es avalada por la gerencia.

De la misma manera, toda intervención refleja el interés, la voluntad y la forma de entender las cosas de la gerencia.

---

<sup>8</sup> Diccionario Enciclopédico Salvat , Tomo 8 .Salvat editores S.A Barcelona 2000 .

Por lo tanto tiene siempre un componente de control, que muchas veces debe ser colocado en un segundo lugar para no desatar las resistencias por parte de las personas sobre las que recae la intervención.

### **6.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las primeras alusiones al término de Clima Organizacional se encuentran en trabajos pioneros de Lewin, Lippitt Y White (1.939), Fleishman (1.953) y Argyris (1.958). Desde entonces se han venido proponiendo definiciones del término, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas de interés<sup>9</sup>.

Siguiendo a Toro Álvarez<sup>10</sup>, se puede decir que el Clima Organizacional es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas.

Se refiere, entonces, a una manera de ver la realidad que es compartida por las personas de una empresa. Esa manera de ver, compartida, suele ser influida por la realidad misma, por los líderes y personas influyentes en el grupo, por los compañeros y colegas, por los clientes, por la familia y, obviamente, por la gerencia.

La importancia del Clima Organizacional radica en que las personas reaccionan frente a la realidad y toman decisiones en relación con ella, no por la realidad misma sino por el modo en que la perciben y se la representan.

---

<sup>9</sup> TORO ÁLVAREZ, Fernando, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 17, No 2, 1998, p.28.

<sup>10</sup> TORO ÁLVAREZ, Fernando, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 15, No 1, 1996, p.30.

Suele ocurrir que una misma realidad empresarial es vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los trabajadores profesionales, y aún por los clientes.

Y si, como se sabe, las reacciones y decisiones de las personas en el trabajo dependen de su percepción de la realidad, resulta de suma importancia comprender esa percepción colectiva llamada Clima Organizacional, para entender acciones y reacciones de la gente, como su lealtad, su responsabilidad, su rendimiento y productividad, el respeto de las normas y políticas, y su compromiso.

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con y en la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.<sup>11</sup>

Puede decirse que el Clima Organizacional es un constructo complejo multidimensional, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermedia y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Estas percepciones cognitivas pueden llegar a ser compartidas. Estos aspectos compartidos es lo que permite hablar de climas colectivos o de Climas Organizacionales. Estas representaciones colectivas de la realidad son precursoras básicas de los juicios y de las actuaciones de las personas.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> TAPS COTT, Don. Cambio de Paradigmas empresariales / Taps Cott, Don y otros.-Santa Fe de Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill Internacional, 1995. p.365.

<sup>12</sup> TORO ÁLVAREZ, Fernando, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 17, No 2, 1998, p.30.

**6.3.1 Variables que componen el Clima Organizacional.** Las siguientes son las definiciones de las variables que componen el Clima Organizacional según el modelo adoptado en esta investigación, y que se apoya en estudios adelantados en el medio colombiano.<sup>13</sup>

- **Trato Interpersonal.**

Grado en que los trabajadores se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

- **Apoyo del Jefe.**

Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

- **Sentido de Pertenencia.**

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

- **Retribución.**

Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

- **Disponibilidad de Recursos.**

Grado en que los trabajadores cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

- **Estabilidad.**

Grado en que los trabajadores ven en la empresa claras posibilidades de

---

<sup>13</sup> TORO ÁLVAREZ, Fernando, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 22, No 4, 2003, p.33-42.

permanencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

- **Claridad.**

Grado de claridad que tiene la alta dirección sobre el futuro de la empresa.

- **Coherencia en la Dirección.**

Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

- **Trabajo en Equipo.**

Grado en que se percibe al interior de la organización una forma organizada de trabajar en equipo.

- **Valores Colectivos.**

Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua, apoyo), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), Respeto (consideración, buen trato).

La interpretación de los resultados de la encuesta y las entrevistas a la gerente se hicieron con base en algunas de las anteriores definiciones, que fueron consideradas como las categorías de análisis de los resultados. Obviamente esta teorización se ajusto a la realidad concreta de la empresa en cuestión.

El Clima Organizacional es una realidad de enorme significación en relación con la productividad de la empresa, y constituye un agente favorecedor o limitador de toda gestión que pueda afectar directamente la productividad. Esto implica por qué muchos esfuerzos, estrategias y aún inversiones de las empresas no logran alcanzar los resultados esperados. Significa que se está ignorando el manejo de una poderosa palanca de la productividad, que no la causa pero si la permite y

facilita y con frecuencia la obstaculiza drásticamente.

## **6.4 RESULTADOS COLATERALES QUE SE OBTIENEN DE UN DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>14</sup>**

Algunos de los resultados que se pueden esperar de un diagnostico de Clima Organizacional son:

**6.4.1 Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Se sabe que la conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora.

**6.4.2 Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo". La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, ya que permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

**6.4.3 Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido:

logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

**6.4.4 Responsabilidad creciente.** Esto se refiere a aclarar quién es responsable de qué, y qué vigila o controla la dirección en el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

## **6.5 RESTAURANTE Y REPOSTERÍA LOS TRONCOS COMO EMPRESA**

Este restaurante se puede considerar una pequeña empresa familiar.

En los estudios sobre organizaciones, las Pymes tienen cada vez más importancia. Caracterizan la economía colombiana y de los países del llamado tercer mundo. Desde los postulados de Mintzberg<sup>15</sup>, la mayoría de las Pymes responden a la configuración de Estructura Simple, con una amplia base operativa, una escasa línea media, la cúspide estratégica constituida por los mismos propietarios, y un escaso o inexistente staff de apoyo y/o de tecnoestructura.

En una estructura simple, la cúspide estratégica está en relación inmediata o casi inmediata y permanente con la base operativa. El dueño-gerente tiene oportunidad de ver y saludar todos los días a todos y cada uno de sus trabajadores. La relación cara a cara es la constante. El intercambio verbal, permanente. Esto hace de la

---

<sup>14</sup> STEPHEN Robbins, Comportamiento Organizacional México: Prentice may. 1996.

<sup>15</sup> MINTEZBER Henry, Diseño organizacional, ¿moda o buen ajuste? 1995.

figura del gerente, la figura central y decisiva en este tipo de organizaciones.

Desde el punto de vista económico, las Pymes “son los principales focos de creación de valor agregado y muestran una gran capacidad de democratización del aparato productivo nacional. Además se caracterizan por un alto nivel de elasticidad ante las nuevas tendencias y modas que presenta el mercado, gracias a su estructura plana y poco burocrática. Esta situación le permite, a la organización, rápidos cambios en sus sistemas, procesos y/u oferta de productos y/o servicios, generando así un clima de constante innovación y aceptación del riesgo”<sup>16</sup>.

Este carácter flexible e innovador de las Pymes hace de estas un objeto de estudio y de gerencia de sumo interés para cualquier administrador que quiera conocer su capacidad de análisis y su poder de transformación de la realidad.

Veamos otras caracterizaciones de las Pymes<sup>17</sup>:

- Están presentes en todos los sectores de la economía.
- Son bastante flexibles durante la integración a las cadenas productivas (clusters).
- Se adaptan a todas las áreas geográficas, grupos poblacionales y recursos asequibles.
- Generan y/o tienden a implementar nuevas tecnologías.

---

<sup>16</sup> VARGAS Mauricio, Implementación de modernos sistemas de gestión administrativa en las pequeñas y medianas empresas – Pymes  
[http://www.geocities.com/perfilgerencial/sistema de gestión administrativa.html](http://www.geocities.com/perfilgerencial/sistema%20de%20gesti3n%20administrativa.html)

<sup>17</sup> *Ibíd.*

- Distribuyen la propiedad del aparato productivo nacional.
- Reducen el fenómeno de huida de ahorros y capitales nacionales.
- Crean nuevos puestos de trabajo y su consecuente redistribución de los ingresos.

Las Pymes son el instrumento de desarrollo de las áreas geográficas y sectores económicos más pobres. Son el instrumento central de la política económica, de innovación y desarrollo tecnológico y social de los países.

Las pequeñas y medianas empresas también padecen limitantes, a saber:

- De orden financiero: Falta de acceso a los créditos.
- De orden académico: Falta de acceso a la capacitación y adiestramiento técnico administrativo.
- Ambiente político hostil: Marco regulatorio, estructuras institucionales.
- Falta de infraestructura básica.

Las Pymes también deben ser competitivas, lo que les exige mantener una visión actual y global del negocio y del mercado, en donde la prioridad sea la de satisfacer y prever las exigencias y necesidades del cliente. Para ello el empresario está obligado a utilizar nuevos métodos de gestión, con el fin de acoplarse a las exigencias del medio”.

Estas consideraciones sobre las Pymes, sus características y limitantes las vemos

ilustradas en el Restaurante, y se reflejan también en los resultados obtenidos en esta investigación.

Así mismo, el restaurante es también una Pyme familiar. Y como empresa familiar tiene también sus dinámicas particulares que son necesarias atender. Aunque muchas empresas familiares muestran las dificultades para su gestión, en otras se han logrado realizar acciones que disminuyen sus riesgos y aprovechan sus fortalezas y ventajas, permitiéndoles así salir adelante para beneficio de todos. Vale la pena considerar los siguientes puntos, publicados en la Revista Dinero, acerca de los aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de gerenciar una empresa familiar:<sup>18</sup>

- **Separar los ambientes de la familia y la empresa:**

Las relaciones de familia no deben estar condenadas a depender de los resultados de los negocios y al mismo tiempo, las decisiones de los negocios no deben definirse por los sucesos del ámbito familiar.

- **Mantener relaciones de equidad en la empresa:**

Incontables empresas familiares se arruinan porque la familia asume la empresa no como una responsabilidad sino como un privilegio. Los trabajadores se desmotivan al ver un trato privilegiado para los integrantes de la familia. En Colombia cerca del 70% de los trabajadores familiares no pasa por un proceso de selección.

- **Entender las debilidades de su gestión:**

La gerencia de una empresa familiar suele ser débil en aspectos como inversión y profesionalización del talento humano, el uso de prácticas de avanzada, e investigación y desarrollo.

---

<sup>18</sup> <http://redcoo.coomeva.com.co/publicaciones>.

- **Planear estratégicamente:**

Los temas familiares, como los conflictos de intereses o la participación laboral de la familia en la empresa, se deben analizar primero en el nivel familiar y luego incluir las determinaciones en los reglamentos de la empresa.

En un artículo publicado en la página de FENALCO<sup>19</sup>, investigaciones realizadas en el 2001 por la Superintendencia de Sociedades, determinaron que el 68% de las empresas en Colombia son familiares y abarcan los diferentes sectores de la economía. Medellín mantiene una participación del 71% en este aspecto, superior al promedio de todas las ciudades del país. Estas empresas representan más del 68% del total de sociedades en el país y sólo un 13% sobreviven hasta una tercera generación.

---

<sup>19</sup> [http://www.ceipa.edu.co/iefac/htm/eventos\\_anual.htm](http://www.ceipa.edu.co/iefac/htm/eventos_anual.htm)

## 7. MÉTODO

### 7.1 ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN - INVESTIGACIÓN

Se analizaron los siguientes enfoques metodológicos de investigación para tomar la decisión que se aproximara más a la necesidad de esta investigación.

**7.1.1 Enfoque histórico-hermenéutico.** El enfoque histórico – hermenéutico tiene que ver especialmente con dos tipos de investigación: la historia y la etnografía, las que están basadas en la comprensión, explicación, e interpretación de experiencias colectivas humanas dentro de ámbitos específicos.

**7.1.2 Enfoque crítico-social.** Encaminada a la crítica y la transformación del mundo social. Permite involucrar a las comunidades en procesos de construcción de conocimientos que posibilita la autodeterminación. Son dos tipos de investigación que se ubican en este enfoque:

- **La investigación participativa:** tiene que ver con la transformación de la relación sujeto-objeto, es decir, que en la investigación haya mucha participación de los miembros de la comunidad con los que se está trabajando.
- **La investigación acción:** en este enfoque no solamente se pretende solucionar un problema sino también construir conocimiento; en este sentido la investigación debe estar apoyada por la acción.

La participación de la comunidad en el proceso de investigación, hace de esta metodología un instrumento organizativo y educativo por excelencia.

**7.1.3 Enfoque empírico-analítico.** Este es el tipo de diseño más lineal y estricto cuyo interés es el técnico y orientado a la transformación del mundo material. El norte de esta investigación está constituido por la elaboración de explicaciones a los fenómenos de la realidad.

**7.1.4 Enfoque metodológico para esta investigación.** Como muy bien puede verse en la explicación anterior, se puede considerar que este trabajo se inspira en el enfoque **crítico social**. El carácter de este trabajo es el de un estudio exploratorio inicial, cuyo horizonte es el de identificar la presencia de ciertas realidades asociadas al Clima Organizacional y plantear un plan de intervención sobre la organización.

Posteriormente se ha de seguir precisando, con la participación de los trabajadores y gerentes, acciones complementarias a medida que se va transformando la realidad estudiada.

En el restaurante nunca antes se había adelantado un trabajo de este tipo. Es la primera vez que algo así se hace allí. Los trabajadores saben que la gerente es profesional de la administración, lo que hacía legítimo ante sus ojos que se apoyara en personas externas, estudios y encuestas para sondear las percepciones que ellos tienen de la organización. De otra parte, las encuestas tienen un carácter formal que es el mismo que la nueva gerente ha querido imprimirle a su gestión.

La gerente misma era la primera vez que echaba mano de una metodología de este tipo para identificar problemas en el restaurante. Incluso, el otro gerente, que no tiene educación superior, de manera tácita aprobó la realización del sondeo, sin oponerse y sin involucrarse en la tarea. Podría decir que se hizo al margen, a la espera de los resultados y efectos del trabajo.

Por todo lo dicho se decidió realizar una corta encuesta diseñada fundamentalmente con base en las inquietudes de la gerente. Esta encuesta fue aplicada a todos y cada uno de los 18 trabajadores y los 2 administradores. Como el modelo de investigación-acción lo sugiere, los intereses y las concepciones de los actores sociales priman sobre los modelos académicos de interpretación de la realidad, aunque se nutren de estos. Por esta razón se decidió no tener en cuenta aspectos que la teoría contempla como componentes del clima, para no afectar el proceso inicial y cuidar de esta manera la forma gradual y cuidadosa como la gerente decidió acercarse a su grupo de trabajadores con esta metodología.

Esto es una encuesta corta que toca puntos que ella considero podían dar pie a la expresión de las inquietudes de la gente, que le confirmaran sus propias percepciones y preocupaciones, con el fin de implementar intervenciones desde su gestión.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta fueron interpretados con el apoyo de la gerente, quien tenía un conocimiento de primera mano de las realidades allí reflejadas.

Obviamente, esta encuesta tuvo en cuenta variables del Clima Organizacional, que más adelante se detallan.

Posteriormente, se realizaron varias entrevistas semiestructuradas con la gerente, para interpretar los resultados de la encuesta y luego para recoger información adicional sobre las variables del Clima Organizacional.

## **7.2 DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN-INVESTIGACIÓN**

**7.2.1 Historia del abordaje del problema.** Cuando la nueva gerente llegó a la

empresa, encontró un grupo de trabajo que tenía desconfianza y temor de la gerencia. Durante siete meses, de abril a noviembre de 2004, fue gerente.

Poco a poco fue restableciendo la confianza perdida, pero aún así, era consciente de la actitud recelosa y defensiva del personal. Por eso, le quedaba difícil conocer con claridad y certeza cuáles eran los pensamientos y sentimientos de su gente en relación con su trabajo y con la empresa.

A finales del 2004 se hizo co-propietaria y gerente, desatando nuevas expectativas y temores en el personal. Por eso, a principios de 2005 pensó que una encuesta llevada a cabo por personas externas le facilitaría al personal la expresión un poco más abierta y confiada de sus percepciones.

Este fue entonces el momento en que la encuesta se llevó a cabo, con las connotaciones arriba señaladas.

**7.2.2 Escenarios y acciones.** La encuesta fue realizada un día de semana, el miércoles, en las horas de la tarde, durante el cambio de turno. Se le permitió al personal del primer turno dejarlo unos minutos antes para que contestara la encuesta, y se le solicitó al personal del segundo turno llegar unos minutos antes.

Antes de la aplicación de la encuesta se desarrolló una charla de explicación y sensibilización, para disminuir el normal temor percibido ante la realización del ejercicio.

Luego, la gerente se prestaba para las entrevistas en los momentos en que sus múltiples actividades se lo permitían. Por eso, fueron varios momentos, unos más cortos que otros, dedicados a recoger la historia de la empresa, sus sentimientos u dificultades, sus planes, así como la interpretación que hizo de los resultados de la encuesta.

Para sorpresa de las investigadoras, en una de las últimas entrevistas la gerente se despidió manifestando el beneficio que sentía por el hecho de haber expresado sus recuerdos, pensamientos, temores y anhelos, ya que de esa manera había podido aclarar más sus pensamientos y se había aliviado del peso de sus preocupaciones.

Retomando las categorías de análisis e interpretación, se tiene entonces:

- Un vínculo de confianza en proceso de restablecimiento entre el grupo humano de trabajadores y la gerencia,
- Un proceso de cambio de estilo gerencial
- Un proceso de formalización de una empresa informal

Las cinco dimensiones de Clima Organizacional sondeadas en la encuesta fueron:

- Apoyo del Jefe
- Trato interpersonal
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos

Acerca de las dos primeras dimensiones de Clima Organizacional, esto es, Apoyo del Jefe y Trato Interpersonal, se supo por parte de un consultor de empresas de la ciudad, que alrededor de 50% de la variabilidad de los resultados de los estudios de Clima Organizacional colombianos se atribuye a la acción de estas dos variables<sup>20</sup>. Esto respalda también el diseño de la encuesta.

La investigación se realizó desde febrero hasta octubre de 2005. Durante la última semana de cada mes se destinaron 24 horas, para todos los requerimientos del trabajo.

La encuesta que se utilizó en esta investigación es la siguiente, se aplicó el día 19 de abril de 2005.

## ENCUESTA

### ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES RESTAURANTE Y REPOSTERÍA LOS TRONCOS EN MEDELLÍN

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

Cargo: \_\_\_\_\_

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

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actualmente?**

- a. No me gusta
- b. Preferiría alguna otra cosa
- c. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta
- d. Me gusta bastante
- e. Me gusta mucho

**2. ¿El ambiente del lugar donde usted trabaja es?**

- a. Extremadamente caluroso, frío, aireado, polvoriento
- b. Casi siempre desagradable
- c. Ocasionalmente desagradable
- d. Generalmente satisfactorio
- e. La mayor parte del tiempo, excelente

---

<sup>20</sup> DUQUE Carlos, consultor de empresas en el tema de Clima Organizacional, "Comentario

- 3. La mayoría de los compañeros de la empresa son:**
- a. Poco amistosos
  - b. Indiferentes hacia mi
  - c. Buenos
  - d. Cooperativos
  - e. Muy amistosos
- 4. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?**
- a. Siempre.
  - b. Casi siempre.
  - c. De vez en cuando.
  - d. Casi nunca.
  - e. Nunca.
- 5. ¿La actitud personal hacia usted, de su jefe inmediato es?**
- a. Siempre injusto
  - b. Con frecuencia injusto
  - c. A veces justo, a veces no
  - d. Generalmente justo
  - e. Justo en todas las ocasiones
- 6. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?**
- a. Siempre.
  - b. Con frecuencia.
  - c. De vez en cuando
  - d. Casi nunca.
  - e. Nunca.
- 7. Cuando se producen vacantes, ¿Cómo se llenan usualmente?**

---

Escuchado”.

- a. Empleando nuevos trabajadores
  - b. Ascendiendo trabajadores favorecidos que no están especialmente capacitados
  - c. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad
  - d. Tomando la persona competente mas disponible
  - e. Escogiendo el individuo que mas lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.
- 8. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?**
- a. Siempre.
  - b. Con frecuencia.
  - c. De vez en cuando
  - d. Casi nunca.
  - e. Nunca.
- 9. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?**
- a. Si.
  - b. No.
- 10. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?**
- a. Siempre.
  - b. Con frecuencia.
  - c. De vez en cuando
  - d. Casi nunca.
  - e. Nunca.

Antes de dar inicio al análisis de la información es importante indicar las variables del Clima Organizacional exploradas a través de la encuesta. Vale la pena recordar que las preguntas fueron definidas por la gerente según sus inquietudes e intereses y con el apoyo de las investigadoras.

Tabla N° 1 Dimensiones de Clima

<b>DIMENSIONES DE CLIMA</b>	<b>PREGUNTA DE LA ENCUESTA</b>
Sentido de pertenencia	1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?
Disponibilidad de recursos	2. El ambiente del lugar de trabajo es...
Trato interpersonal	3. La mayoría de compañeros son...
Apoyo del jefe	4. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo...?
Apoyo del jefe	5. La actitud personal hacia usted de su jefe inmediato es...
Apoyo del jefe	6. Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor...
Apoyo del jefe	7. Cuando se producen vacantes, ¿Cómo se llenan usualmente?
Apoyo del jefe	8. Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones y sugerencias.
Apoyo del jefe	9. Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar...
Retribución	10. Considera que el salario neto...

Como puede apreciarse, la mayoría de las preguntas de la encuesta (6 de 10) sondean la variable Apoyo del Jefe. Es comprensible esto, teniendo en cuenta por un lado, que la preocupación central de la gerente era en ese momento revisar cómo se encontraba la percepción de su gestión. Su interés era ganarse el aprecio y la confianza de su gente, para poder llevar a cabo el proceso de cambio en la mentalidad de sus colaboradores, y para llevar la empresa de la cultura informal e intuitiva a la cultura formal y racional propia de una administración profesional.

Pero también esto responde al rasgo ya señalado de las organizaciones con estructura simple, en las que el estilo de dirección o apoyo del jefe tiene una importancia central en la determinación tanto del Clima Organizacional como de su cultura organizacional.

## 8. DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

A continuación se presentan los resultados de la encuesta y las consideraciones cualitativas de las entrevistas.

### 8.1. ANÁLISIS PORCENTUAL DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Revisando el número de respuestas y la relación de las mismas con respecto al total de las encuestas, tenemos lo siguiente:

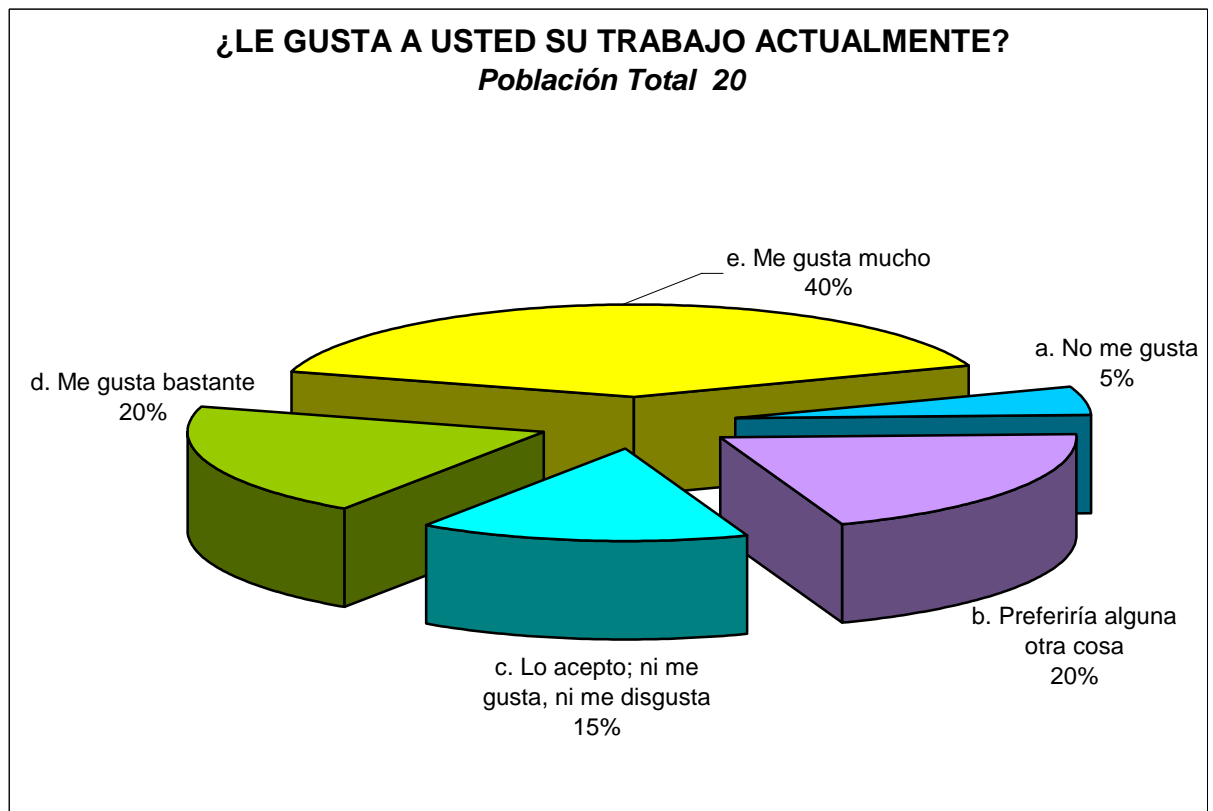
Tabla N° 2 Análisis porcentual de la encuesta

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Preguntas a trabajadores	Respuestas	Cantidad	
1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?	a. No me gusta	1	5%
	b. Preferiría alguna otra cosa	4	20%
	c. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta	3	15%
	d. Me gusta bastante	4	20%
	e. Me gusta mucho	8	40%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
2. ¿El ambiente del lugar donde usted trabaja es?	a. Extremadamente calurosa; fría, aireada, polvorienta	4	20%
	b. Casi siempre desagradable	0	0%
	c. Ocasionalmente desagradable	0	0%
	d. Generalmente satisfactoria	14	70%
	e. La mayor parte del tiempo, excelente	2	10%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
3. La mayoría de los compañeros de la empresa son:	a. Poco amistosos	0	0%
	b. Indiferentes hacia mi	0	0%
	c. Buenos	10	50%
	d. Cooperativos	2	10%
	e. Muy amistosos	8	40%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
4. ¿Cree que en la empresa	a. Siempre.	9	45%

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Preguntas a trabajadores	Respuestas	Cantidad	
se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	b. Casi siempre. c. De vez en cuando. d. Casi nunca. e. Nunca.	9 2 0 0	45% 10% 0% 0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
5. ¿La actitud personal hacia usted, de su jefe inmediato es?	a. Siempre injusto b. Con frecuencia injusto c. A veces justo, a veces no. d. Generalmente justo e. Justo en todas las ocasiones.	0 0 1 13 6	0% 0% 5% 65% 30%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
6. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?	a. Siempre. b. Con frecuencia. c. De vez en cuando d. Casi nunca. e. Nunca.	10 10 0 0 0	50% 50% 0% 0% 0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
7. ¿Cuándo se producen vacantes, ¿Cómo se llenan usualmente?	a. Empleando nuevos trabajadores b. Ascendiendo trabajadores favorecidos que no están especialmente capacitados c. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad d. Tomando la persona competente mas disponible e. Escogiendo el individuo que mas lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.	15 0 0 1 4	75% 0% 0% 5% 20%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
8. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?	a. Siempre. b. Con frecuencia. c. De vez en cuando d. Casi nunca. e. Nunca.	12 6 2 0 0	60% 30% 10% 0% 0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
9. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?	a. Si. b. No.	14 6	70% 30%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
10. ¿Considera que el salario neto recibido es justo con relación a su trabajo y esfuerzo?	a. Siempre. b. Con frecuencia. c. De vez en cuando d. Casi nunca. e. Nunca.	14 5 1 0 0	70% 25% 5% 0% 0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

## 8.2 TRASCIPCIÓN GRÁFICA DE LOS PORCENTAJES Y ANÁLISIS

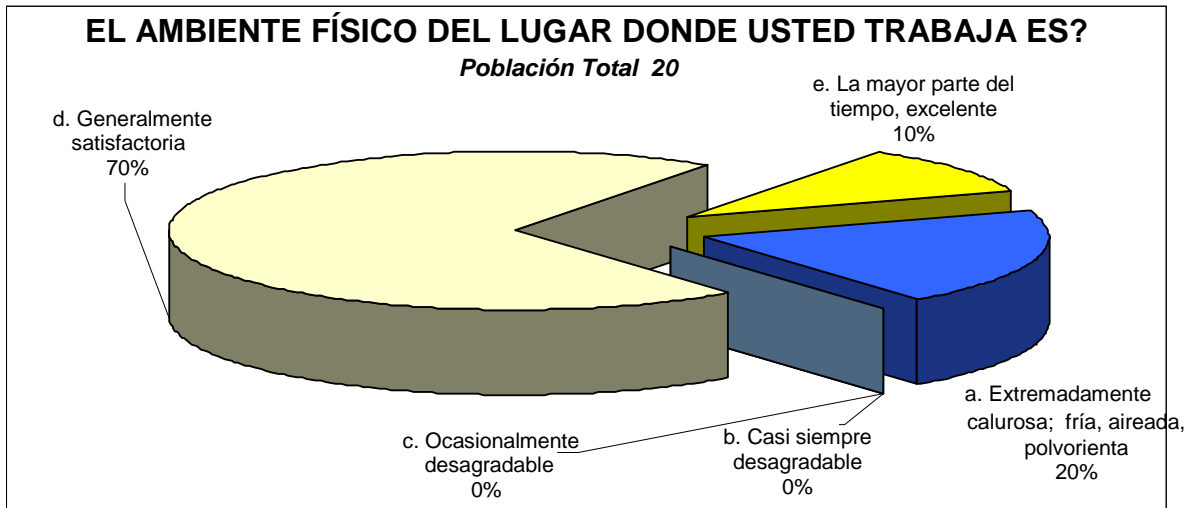
### PREGUNTA 1



El 60% de los trabajadores manifiestan estar satisfechos con el trabajo que desempeñan actualmente, un 15% le es indiferente y a un 25% les disgusta.

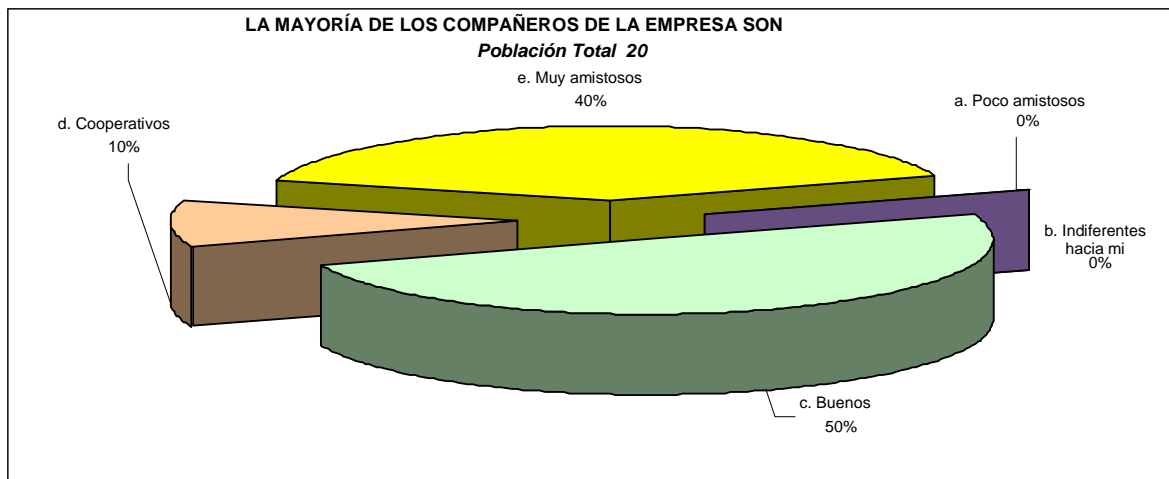
Aunque hay mayoría a gusto con el trabajo, un 25% de inconformidad y un 15% de indiferencia son muy significativos. Puede interpretarse, para el momento de la encuesta, como un efecto de los antecedentes históricos de abuso y maltrato por parte de una gerencia antecedente, y por la incertidumbre acerca del estilo más exigente de la nueva gerencia.

## PREGUNTA 2



El 20% que escoge la alternativa que considera las condiciones del ambiente físico como inadecuado, corresponde a las 2 parrilleras, un vigilante, y una ayudante de parrilla. Llama la atención que un vigilante conteste así.

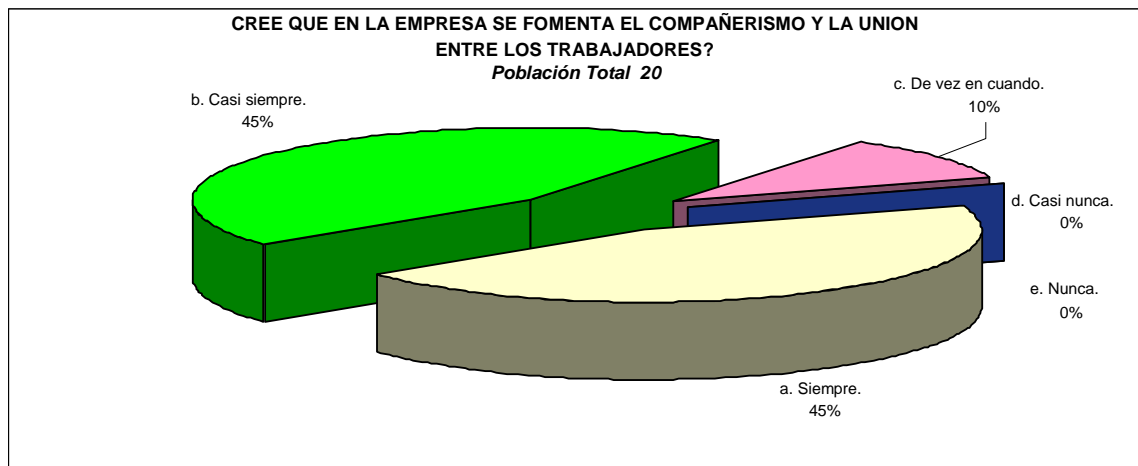
## PREGUNTA 3



Según esta respuesta, pareciera que el Trato Interpersonal es percibido positivamente en el restaurante. Relaciones amistosas, buenas y cooperativas parecieran reflejarse en estas respuestas. Tres factores pueden confluír para

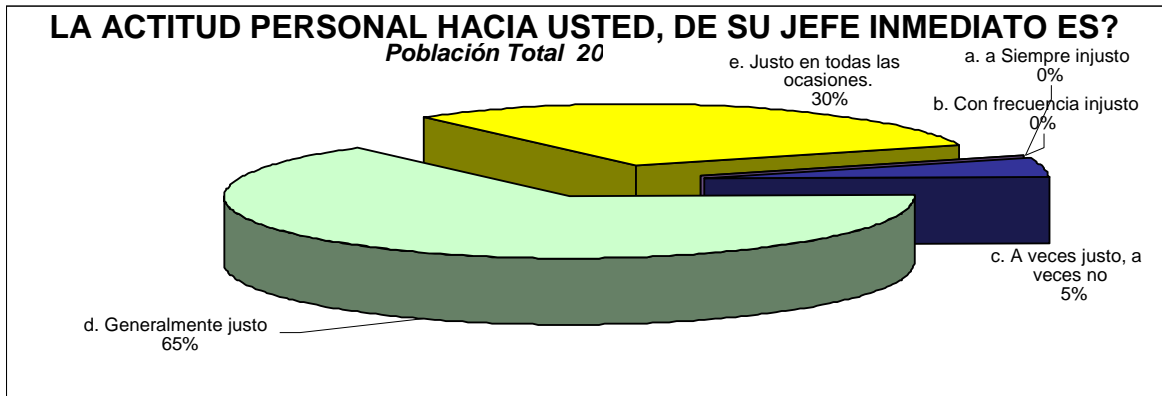
ocasionar este efecto: la cultura informal que se traslada al trato interpersonal haciéndolo espontáneo y gracioso, la vivencia de la nueva gerente, como alguien de quién todos pueden hablar asociándose para hacerlo y uniéndose a raíz de esta circunstancia, y el resentimiento compartido frente a los abusos de la gerencia antecedente.

#### PREGUNTA 4



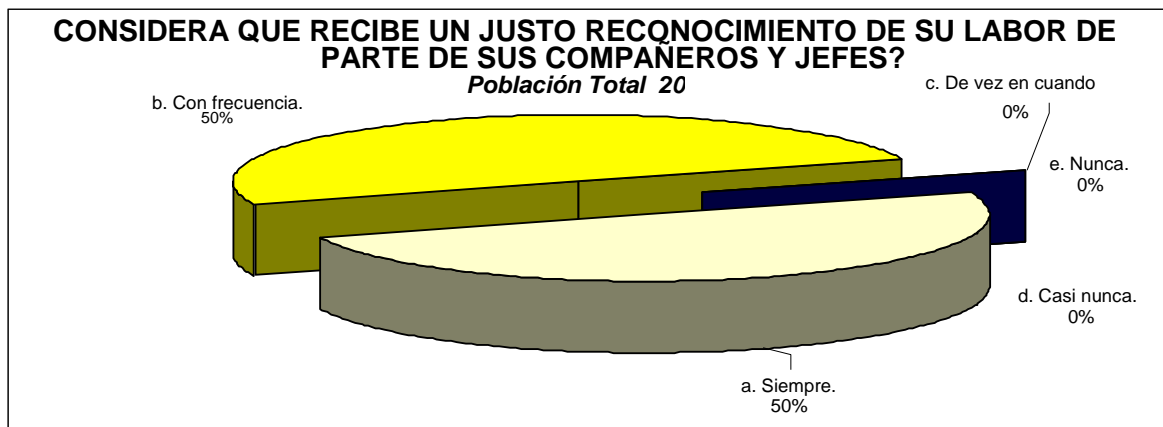
El 90% responde a favor del estímulo que la empresa ejerce a favor de sus relaciones interpersonales. Pareciera que aquí se refleja ya un primer efecto del nuevo estilo gerencial, de corte humanista, que estimula un ambiente cálido y cordial en el trato e interviene ante los conflictos interpersonales como mediador.

## PREGUNTA 5



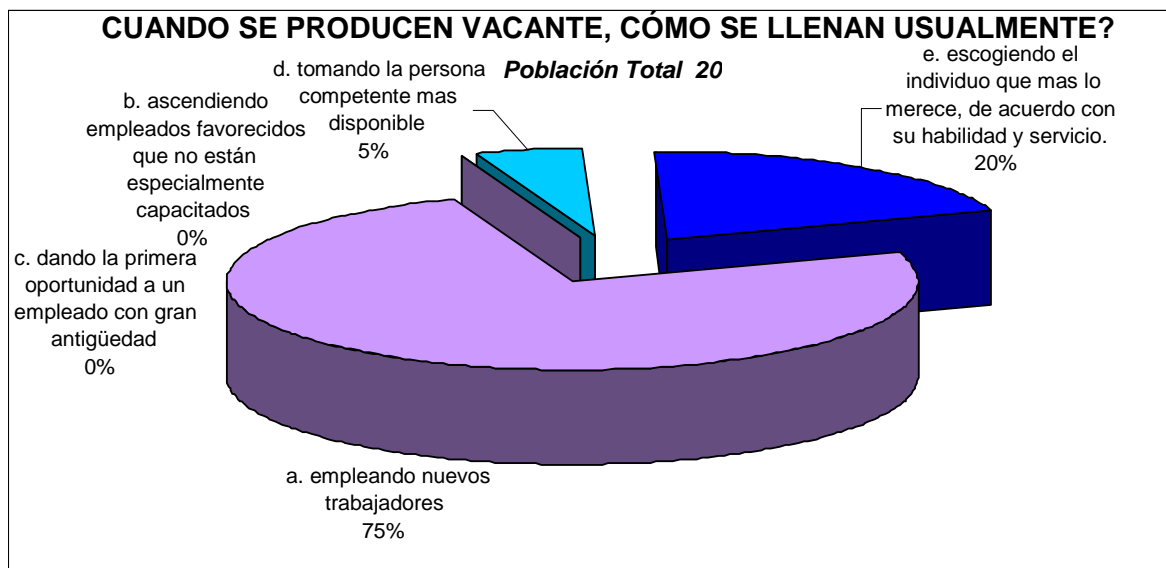
El 95% de los trabajadores perciben el trato de su jefe como justo. Este resultado puede ir en la misma dirección del anterior: Efectos de la nueva gerencia, que se caracteriza por un gran cuidado en la retribución. La gerente se dedicó iniciando su gestión, a explicarles detallada y pacientemente las razones de su retribución, entrenándolos para que ellos mismos pudieran comprender esto. Inicialmente atendía muchas inconformidades. Logró ganarse la confianza de la gente al respecto, y este es el momento en que ya no recibe consultas sobre este aspecto. Incluso la gente le expresa total confianza en cuanto a los montos y las razones de sus pagos.

## PREGUNTA 6



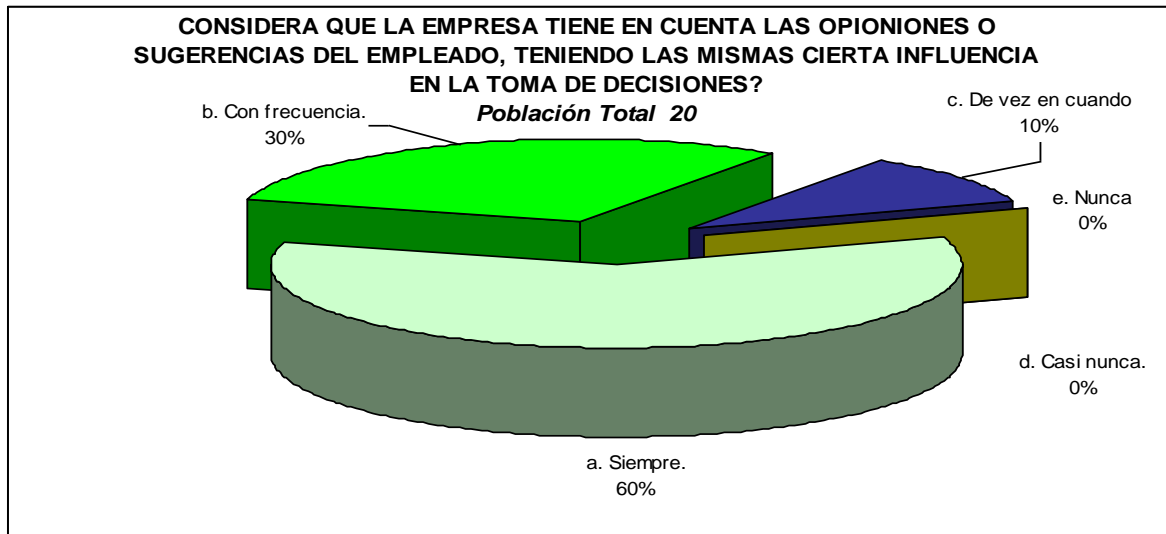
Las respuestas están entre siempre (50%) y casi siempre (50%), donde se puede inferir que perciben la existencia del reconocimiento por parte de jefes y compañeros. Esto, evidentemente, es una fortaleza.

### PREGUNTA 7



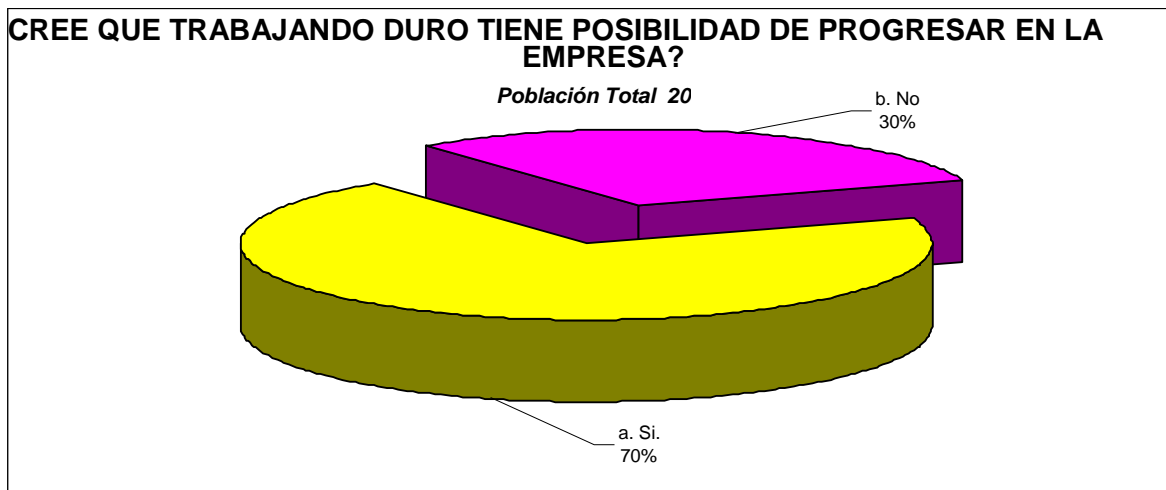
El 75% de los trabajadores perciben que las vacantes que se generan en la empresa se llenan empleando nuevos trabajadores. No perciben posibilidades de ascensos internos. Este punto reviste importancia para los planes de la nueva gerencia.

## PREGUNTA 8



El 95% percibe que sí los tienen en cuenta para opciones, sugerencias y posterior toma de decisiones. Siguen estos resultados en la línea del reconocimiento de lo positivo del nuevo estilo de gerencia.

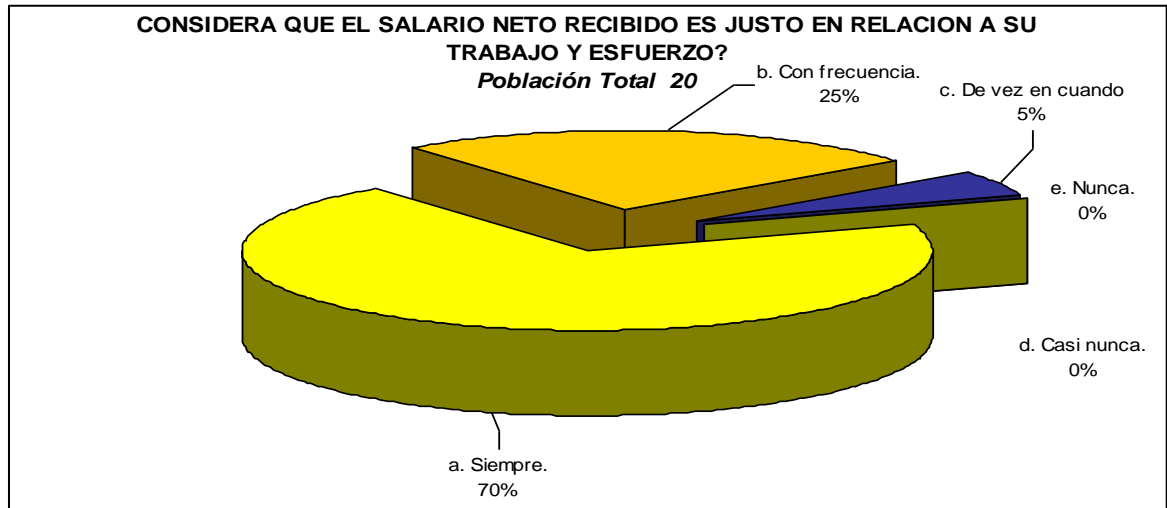
## PREGUNTA 9



Las respuestas a esta pregunta pueden interpretarse como la manifestación de una percepción favorable de las posibilidades de progresar en esta empresa, no necesariamente asociada a la promoción en los cargos, por lo que se deduce que

hace referencia a un progreso en los ingresos. Nuevamente estamos frente a posibles efectos del nuevo estilo de gerencia. Podría decirse que es la manifestación más clara de la restitución de la confianza en la gerencia.

## PREGUNTA 10



El 95% de los trabajadores se percibe bien remunerado en relación con las funciones realizadas.

La gerente rápidamente introdujo acciones de mejoramiento una vez conoció los resultados de la encuesta:

Puso ventiladores para combatir las condiciones de calor para las parrilleras.

### Entrevistas con la gerente

A continuación se transcriben los fragmentos relacionados con cada una de las variables del Clima Organizacional de las entrevistas sostenidas con la gerente:

- **Trato Interpersonal:** “Yo los veo a veces peleando por chismes, que fulanito dijo, que zutanito dijo otra cosa. A mi me parece que tienen problemas de comunicación, aunque parece que ellos están acostumbrados a vivir así. Yo no estoy de acuerdo con eso. Aunque ellos no vean problema ahí, yo si lo veo. Y quiero cambiar esa cultura, esa manera que tienen de tratarse”.
- **Apoyo del Jefe:** “Tuve problemas con las señoras de la cocina. Ellas me explicaban una cosa de la que yo no tenía ni idea. Todo eso de las recetas y las preparaciones me embiste. Yo sé que ahí tengo una falla y la tengo que resolver, para poder que me crean. Para tener autoridad cuando les hable. Ahora es lo que ellas digan, y yo no tenia manera de saber si me están diciendo lo correcto o no”.

“Cuando llegué no había ni reglamento de trabajo ni de higiene y seguridad industrial. Como yo sabía de eso, en la otra empresa me tocó hacer esto, yo tenía conocidas en el seguro y les pedí el favor. Ya tenemos reglamento de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial, y comité paritario de salud ocupacional, apoyados por la ARP del Seguro Social. Todavía no hemos arrancado a realizar actividades de promoción y prevención. Estoy esperando la oportunidad para arrancar. La gente me dice que les gusta que me esté preocupando por la salud de ellos”.

Saltan a la vista en estos fragmentos los rasgos que vienen haciendo de esta gerente una persona querida y apreciada por sus trabajadores, así como el enfoque administrativo y gerencial de su gestión.

- **Sentido de Pertenencia:** “Yo veo a la gente moviéndose, con la camiseta puesta. Cuando estamos en pleno voleo, volteo a mirar de lado y los veo a todos afanándose con ese entusiasmo y yo me emociono toda. Los veo comprometidos y pienso que con estas ganas si voy a poder llevar esta

empresa para donde quiero. Lo que nos falta es tiempo. Estamos a toda hora resolviendo lo del día a día y no nos queda tiempo para los planes que yo tengo”.

- **Retribución:** “Todos los restaurantes pagan por días y no pagan prestaciones. Nosotros pagamos todo lo legal, el mínimo con hora extras, prestaciones y todo. Y contrato a término indefinido. Da más confianza. Y ellos lo saben, porque me lo han dicho. Que se sienten contentos por esto. Yo creo que más contentos cuando se comparan porque usted sabe que la plata no le alcanza a nadie”.

“No tenemos caja de compensación. Pienso afiliarlos el año entrante. Voy a financiarme primero, ya que cuesta \$800.000 al mes. Ahora estoy pagando las letras del préstamo que me hicieron para la compra del restaurante y me queda imposible. Yo ya les expliqué y ellos me entendieron y dijeron que estaban de acuerdo en esperar”.

“Algunos se quejaban de la ausencia de estímulos por parte de la empresa, reconocimientos, paseos. Ahora estamos dando en el cumpleaños de cada uno la torta o una platica (10 0 20 mil pesos). Además, en cada quincena les damos 20 mil pesos más a las parrilleras, como un estímulo, y la gente se muestra contenta. Me dicen que eso no lo habían visto nunca en el restaurante”

“Yo lo que si veo es que varios se me han quejado de que les robaron las cesantías y se quedaron sin con qué siquiera hacerse a una casita. Que le ayudaron al abogado a enriquecerse, y después el les pagó mal. Yo a veces siento que todavía están esperando que eso se les devuelva, que yo les resuelva ese problema, pero yo ahí no tengo nada que hacer. Es como si tuviera una deuda todavía pero no mía sino de ese abogado. Yo quisiera que

ellos entendieran que lo mío es de aquí para adelante. Yo se que suena muy maluco pero quisiera que ellos como que olvidaran el pasado, y le perdonaran al restaurante eso que pasó, para que todos trabajemos con ánimos. No se. Como unas charlas que les ayudaran a dejar eso en el pasado, que le echaran tierra a eso”.

“Es que en cuanto a las funciones, hay cargos que merecen más, por ejemplo las Parrilleras. Y se ganan lo mismo que las ayudantes. Pero hay que reestructurar la jerarquía, mirar las responsabilidades, y de acuerdo a eso, mirar como quedaría” En el restaurante no hay posibilidades de ascenso para la gente. Estoy pensando revisar esto para más adelante pero esto ya será para el año entrante. Pero para esto necesito la descripción y el análisis de los cargos.”.

- **Disponibilidad de recursos:** “Yo se que les tengo que arreglar muchas cosas, pero ya empecé por la cocina. Ya les compramos unos ventiladores, y están menos acalorados. Pero también ellos a veces usan mal las cosas que uno les da. Tengo que enseñarles a que todos esos detallitos aumentan los costos, para que los sepan aprovechar”.
- **Claridad:** “Yo si tengo un problema y es con mi primo que es el otro gerente, porque el solo piensa en la plata y en el corto plazo. Es que él apenas estudió hasta 8° y se hizo en los bares. Entonces piensa muy cortico. Todo ya. Me ha tocado explicarle, pero todavía no le entra. Aunque no tenemos encontrones todavía por eso, porque yo hago lo mío y el se despreocupa, creo que más adelante de pronto si se va a notar más. Sobre todo cuando ya llegemos a formalizar mas la empresa, porque ahí si de pronto se pueda sentir quedado, o desplazado o quién sabe qué. Y lo peor es que yo con ganas de poner esto como una empresa, con visión a largo plazo y todo, y él sigue viendo esto como un negocio. No sé que voy a hacer. Después veremos. El problema es

que yo no puedo sin él. Mejor dicho, yo no estaría aquí si no hubiera sido por el aporte de él”.

“La gente ya está empezando a entender la importancia de los costos. Al principio pensaban que yo trabajaba como una amarrada, hasta una de las señoras llegó a decir que ella no estaba acostumbrada a trabajar con hambre, por decir que le parecía que yo era una tacaña, pero han venido dándose cuenta que todos los pequeños detalles, sumados, cuentan, y que controlar los costos nos conviene a todos. Ahí poco a poco la gente viene entendiendo las cosas.”

- **Coherencia en la dirección:** Me preocupa esto porque la gente ya está empezando a darse cuenta que mi primo y yo pensamos bastante distinto. Los trabajadores ya se están dando cuenta que él no tiene muchos conocimientos de administración. Mejor dicho, lo que ha aprendido en su experiencia. Pero de estudios nada. Y esto me preocupa. Termine haciendo la fuerza sola. Entonces yo voy y vengo, hago una cosa y la otra, y él no se inmuta. Yo me preocupo por todos ellos, que cómo están, que qué les falta. Soy como una mamá. En cambio él es todo desentendido”.

En estos días me pasó que le dije a una señora que por qué estaba haciendo las cosas de esa manera, y me dijo que él le había dicho que así estaba bien hecho. Yo me quedé callada, pero me preocupé, porque voy a tener que decirle que me deje a mi manejar el restaurante. Y la otra vez me dijo que yo era muy intensa a veces con tanto complique que le ponía a las cosas. Yo creo que esto voy a tenerlo que aprender a manejar. O sino, vea lo de los ventiladores que les compramos a las parrilleras. El decía que eso no era tan necesario, o que no comprara de los caros. En fin. Hasta que los compré”.

- **Trabajo en equipo:** “Nosotros no tenemos ni tiempo de hacer reuniones.

Llegamos y ahí mismo a trabajar. Tal vez debería sacar un ratito para esto. Pero hablando de trabajo en equipo, yo no creo que uno pudiera decir que aquí ya haya trabajo en equipo, como por ejemplo en una fábrica, que todo el mundo es coordinado, o donde hay kaizen y todo eso. No. Aquí no. Pero es que yo no se si sea necesario. A lo mejor sí, pero no estoy segura. Lo voy a pensar a ver. Ya me dio Ud. la idea”.

- **Valores colectivos:** “Yo si los veo un poquito como desentendidos los unos de los otros. Pero es que uno no sabe si es mejor así, para poder exigirle a cada uno lo suyo, o si es mejor pedirles resultados como grupo. Pero tal vez si falta un poquito como de trabajo en equipo, de compañerismo, como que a la gente le duela hacer mal las cosas porque perjudica al compañero que sigue. Tal vez si falta un poquito ahí”.

**8.2.1 Interpretación y Discusión.** Lo primero que llama la atención de los resultados de la encuesta es la diferencia de percepciones entre la gerencia y los trabajadores. Una percepción bastante positiva de las variables por parte de los trabajadores contrasta con la idea que tenía la gerente de los mismos. Desde su punto de vista, encontraba problemas de comunicación informal donde ellos no las ven. También, atenta a sus fallas en el trabajo, la gerente suponía, tal vez de manera precipitada, problemas en el Clima Organizacional.

La teoría permite establecer una diferencia en ambos términos, como ya se señaló en el marco teórico. Pensar que los trabajadores mintieron por temor o por el deseo de ganarse el aprecio de la gerencia puede ser una interpretación errónea. Ya se sabe que puede coexistir por algún tiempo un buen Clima Organizacional con deficiencias en el desempeño.

Las medidas administrativas que estimulan el desempeño no necesariamente

estimulan el Clima Organizacional y viceversa. Un buen Clima Organizacional es un catalizador que facilita y potencia el efecto de las medidas orientadas a elevar la motivación y la satisfacción pero no son su causa.

En la encuesta nos encontramos con buenos resultados asociados a las variables Apoyo del Jefe, Trato Interpersonal, Sentido de Pertenencia y Retribución. En cuanto a Disponibilidad de Recursos aparecen limitaciones que la gerente rápidamente se dio a la tarea de subsanar.

Todo parece indicar que para la época de aplicación de la encuesta, el fenómeno de restablecimiento de la confianza sobre la gerencia de parte del personal era un rasgo importante en la dinámica psicosocial del grupo en cuestión.

Los resultados le ayudaron a la gerente a terminar de disolver sus justificados temores acerca de la forma como venía siendo percibida por sus trabajadores.

Se dio cuenta que era ella quien insistía en ver las cosas como las había conocido al principio de su gestión, cuando se encontró con un grupo de trabajadores resentido, lleno de desconfianza e insatisfacción. Pudo así tranquilizarse y ofrecer una mejor disposición para que el proceso de restablecimiento de la confianza se terminara de consolidar.

No puede pasarse por alto la condición particular como la gerente se vive frente a sus trabajadores: “Soy como una mamá”, manifestaba en una entrevista. Esta actitud intuitiva frente a sus trabajadores les facilitó el restablecimiento del vínculo de confianza deteriorado en las anteriores gerencias.

Aquí podemos ver cómo ciertos rasgos de personalidad pueden tener un impacto sobre los resultados de la gestión de un administrador tal vez poco reconocidos por la academia.

Llama también la atención en los resultados de las encuestas el buen puntaje en Sentido de Pertenencia. Podría suponerse que este rasgo ha estado presente en los trabajadores desde tiempos anteriores, lo que efectivamente es una fortaleza de la empresa.

Rápidamente se presenta una interpretación: Su grupo de trabajadores vienen recobrando el entusiasmo y la confianza en su trabajo y en la gerencia gracias al estilo de la nueva gerente.

Esto también confirma la teoría sobre Clima Organizacional, según la cual la dimensión Apoyo del Jefe es fundamental. Teoría reforzada por aquella otra que considera al estilo de gerencia como crucial a la hora de entrar a identificar los rasgos culturales, la productividad y el clima de las Pymes con estructura simple, como ya se anotaba en el marco teórico.

Retomando los elementos apreciados en las entrevistas a la gerente, salta a la vista cómo la diferencia entre ella y su primo/socio/gerente es un problema potencial que merece atención y cuidado, ya que viene teniendo efectos en las variables Claridad y Coherencia en la Dirección. “Me preocupa esto porque la gente ya está empezando a darse cuenta que mi primo y yo pensamos bastante distinto”, dice la gerente en una de las entrevistas. Aunque todavía no pasa de ser un asunto que la gerente logra resolver con facilidad, o que no tiene todavía efectos significativos en el clima y el desempeño de los trabajadores, es preocupante a mediano y largo plazo. Estamos de nuevo frente al conocido debate entre la administración empírica y la administración profesional. Cabe entonces la pregunta acerca de cuál sería la mejor manera para que una situación de estas terminara resolviéndose a favor de esta última, lo que obviamente pondrá en juego todas las competencias de persuasión y negociación de la gerente profesional frente a su primo, socio y gerente, un administrador empírico.

Acerca de la Disponibilidad de Recursos, de nuevo este es un escenario en el que la diferencia de criterios entre los gerentes se viene presentando. Recordemos que con base en los resultados de la encuesta, tomaron la decisión de comprar ventiladores para atender la queja de las parrilleras sobre el calor en el puesto de trabajo, tal como finalmente lo hicieron. Pero en esta pequeña inversión se presentó diferencia de criterios. Sin embargo, comparten la intención de invertir en mejoramiento de equipos más adelante, cuando el peso de la deuda que la gerente adquirió para hacerse al restaurante no sea tan grande.

## 9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Para enmarcar la elaboración de la propuesta, se hace importante retomar los 3 procesos globales más importantes por los que viene transitando la empresa, identificados en la caracterización:

- Restablecimiento de la confianza del personal con la nueva gerencia.
- Proceso de cambio de estilo gerencial.
- Proceso de formalización de una empresa informal.

Así mismo se tienen como puntos de apoyo los objetivos de la gerente, el análisis DOFA y los resultados del diagnóstico de clima, pretendiendo de esta manera mayor coherencia en sus enunciados.

A continuación se recuerdan los propósitos de la gerente, mencionados más arriba:

### **Los objetivos de la gerente**

- Minimizar las quejas del cliente por productos mal elaborados. Alcanzar la excelencia en el servicio prestado.
- Suministrar capacitación al personal con miras a mejorar el desempeño y la productividad.
- Capacitar la gerencia en temas de cocina, para tener más autoridad de experto.

- Definir los procesos y procedimientos en la elaboración de los alimentos y prestación del servicio con miras a minimizar el desperdicio de la materia prima y mejorar la productividad.
- Aplicar la selección y disposición de los desechos que se generan dentro del restaurante, aportando así a la reducción de la contaminación ambiental.
- Determinar claramente las funciones y responsabilidades de cada cargo.
- Alcanzar altos niveles de calidad en los productos ofrecidos.
- Adoptar un estilo de gerencia que logre la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores.
- Ampliar las fuentes de ingresos, diversificando las líneas de productos: Domicilios, Excursiones y Contratos con empresas.

Puede decirse que la gerente ya ha logrado adelantar varios de estos puntos. Adicional a los ya mencionados sobre la labor educativa que adelantó en relación con los pagos y prestaciones, comenzó a precisar las funciones de algunos cargos. Así mismo viene insistiendo todos los días en la necesidad de controlar gastos y ser concientes de los costos.

## **EI DOFA**

Se tendrá en cuenta el análisis DOFA de la empresa realizado con la gerente.

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Predominio de cultura informal de "negocio"	Nuevas modalidades de servicio, de bajo costo y con los recursos actuales	Restablecimiento de la confianza del personal en la gerencia	Aparición de negocios similares en el sector
Gerencia en dos personas con perfiles difíciles de armonizar	Nichos de mercado disponibles a ser explorados	Fidelidad de la clientela	Aparición de otras modalidades de servicio en el sector
Ocasionales problemas de calidad en servicio por ausencia de procedimientos	Buen conocimiento personal entre los dos gerentes	Tradición del restaurante en el sector	Disminución percibida del ingreso económico de sus clientes
Desconocimiento del tema cocina-restaurante por la gerencia	Conocimiento del quehacer	Amplio surtido de oferta de servicios.	
Ausencia de procesos y procedimientos definidos	Buena relación con proveedores	Buena percepción del Trato Interpersonal.	
		Buena percepción del Apoyo del Jefe.	
		Presencia de una gerente profesional en la administración.	
		Cultura informal de consulta de la nueva gerencia.	

## **9.1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para terminar con los insumos para la propuesta, se presenta a continuación una síntesis de los resultados del diagnóstico del Clima Organizacional. En términos generales se puede decir que en abril de 2005 los trabajadores del Restaurante y Repostería Los Troncos, se percibían así:

- Sentido de Pertenencia: Bastante satisfechos con el trabajo

- Trato Interpersonal: Con un buen trato interpersonal entre ellos
- Trato Interpersonal: Estimulados por la gerencia para mantenerlo y cuidarlo.
- Apoyo del Jefe: Con una gerencia que ofrece:
  - Buena actitud hacia ellos
  - Justo reconocimiento por las labores realizadas
  - Estimulo a la participación
  - Posibilidades de progreso
  - Salario justo
- Se destaca la percepción de la política de la empresa de reemplazar vacantes con personal externo. Si bien la estructura organizacional es horizontal, este resultado podría señalar una oportunidad de revisión de la estructura y la dinámica de las personas en los cargos.

Adicionalmente, las percepciones de la gerente complementan este diagnóstico del Clima Organizacional al considerar lo siguiente:

- Dificultades en cuanto a la Claridad y la Coherencia en la Dirección, en una fase inicial, con posibilidades de agravarse en próximo futuro, por las diferencias de estilo de gerencia entre ella y su primo/socio/gerente.
- La variable Trabajo en Equipo indica la percepción de un momento todavía en informal al respecto. Aunque todavía la gerente no encuentra necesidad ni pertinencia de este tema en su empresa, es un tema que queda pendiente por empezara ser tratado entre los trabajadores y gerentes.

## **9.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las acciones de intervención se dirigen tanto a las variables del Clima Organizacional, como a las variables que lo pueden estar ocasionando. Siempre la revisión del Clima Organizacional revela otras realidades conexas que también reclaman ser intervenidas.

Antes de pasar a socializar y consultar la propuesta con los trabajadores a fin de recibir su validación, sugerencias y priorización, la gerente deberá dársela a conocer al otro gerente para conseguir su aprobación y compromiso. Es indispensable para el éxito de esta gestión que el personal perciba coherencia en la gerencia.

### **PLAN DE INTERVENCIÓN BASADO EN DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL, DOFA Y PROPÓSITO GERENCIAL**

#### **1. TEMA: MANEJO DE MINUTAS Y RECETAS PARA UN RESTAURANTE TÍPICO**

Dirigido a: Los dos gerentes y 2 parrilleras.

**JUSTIFICACIÓN:** En el Restaurante y Repostería los Troncos no existe minutas ni libro de recetas ajustado a este restaurante, que ayuden a obtener mejor calidad y gran variedad de productos para todos los gustos.

**OBJETIVOS:** Capacitar los gerentes y las parrilleras para enfrentar con seguridad el secreto de la cocina, con un buen manejo de minutas y recetas propias de cada plato.

**FACILITADOR:** MARCOS A. ZAPATA GÓMEZ. Chef de la Escuela Gastronomía de Antioquia. Consultor y asesor en restaurantes el área de la gastronomía.

**CONTENIDO:** Manejo de minutas y estandarización de recetas tanto para restaurante como para repostería.

**LUGAR:** Salón Fundadores Corporación club Campestre.

METODOLOGÍA: Seminario taller.

FECHA: 06 al 17 de febrero de 2006, duración: 20 horas (5 días)

## **2. TEMA: CURSO DE ADMINISTRACIÓN BÁSICA**

DIRIGIDO A: Un gerente

JUSTIFICACIÓN: Los procesos de nuevos administradores en el restaurante han generado cambios en los estilos de liderazgo, generando ante los empleados incertidumbre y poca credibilidad.

OBJETIVOS: Capacitar los gerentes para enfrentar un entorno externo y Enfoque Interno y saberlo aplicar y transmitir en la empresa con los empleados.

FACILITADOR: Instructor de COMFAMA.

CONTENIDO: Enfoque externo; variables tales como: Económicas, Políticas, Tecnológicas, Competencia, Responsabilidad Social, Laboral y la Permanencia en el Mercado. Enfoque interno; variables tales como: filosofía, rol como directivos, rol del área de recurso humano, talento humano vinculado.

LUGAR: Comfama San Ignacio

METODOLOGÍA: Seminario taller.

FECHA: 20 de febrero a 20 de mayo de 2006, duración: 120 horas (2 horas semanales)

## **3. TEMA: MANEJO DE EMPRESAS FAMILIARES**

DIRIGIDO A: Los dos gerentes

JUSTIFICACIÓN: Los gerentes deben adquirir el conocimiento de una Pyme familiar, con sus dinámicas particulares que son necesarias atender. Que los lleve a realizar acciones que disminuyan sus riesgos y aprovechando sus fortalezas y ventajas que les permita sacar adelante la empresa para beneficio de todos.

OBJETIVOS: Facilitar a los dos gerentes el análisis de los problemas característicos de las empresas familiares y proveerlos de herramientas para su prevención y/o posible solución.

FACILITADOR: OSCAR DARÍO ORTIZ ACEVEDO; ACTUAR Famiempresas, administrador, Especialista en Gestión Humana Empresarial.

CONTENIDO: Aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de gerenciar una empresa familiar: Separar los ambientes de la familia y la empresa, mantener relaciones de equidad en la empresa, entender las debilidades de su gestión, planear estratégicamente.

LUGAR: Restaurante y Repostería los Troncos.

METODOLOGÍA: Seminario taller.

FECHA: 06 de diciembre de 2005, duración 8 horas (8 – 4 pm)

#### **4. TEMA: MANEJO DE RELACIONES LABORALES**

DIRIGIDO A: EL PERSONAL OPERATIVO

JUSTIFICACIÓN: Los empleados requieren mejorar el trato Interpersonal, que se ayuden entre sí y sus relaciones sean respetuosas y consideradas.

OBJETIVOS: Identificar las dificultades en la comunicación interpersonal así como sus posibles soluciones.

FACILITADOR: GISLENA MARIA GARCÍA MORENO, Psicóloga. Especialista en relaciones industriales.

CONTENIDO: Importancia de la comunicación, la comunicación organizacional, el sentido de pertenencia y el respeto con los clientes internos y los clientes externos.

LUGAR: Calle 49B N° 63 – 100, Torre protección, piso 3.

METODOLOGÍA: Seminario participativo.

FECHA: 22 y 29 de enero, 5 y 12 de febrero de 2006, duración 8 horas (7 – 9 am)

#### **5. TEMA: CONTROL DE COSTOS**

DIRIGIDO A: TODO EL PERSONAL

JUSTIFICACIÓN: Los empleados no tienen conocimiento alguno de los costos, su importancia, análisis, clasificación y sus diferencias.

OBJETIVOS: Aclarar los beneficios para la empresa y sus trabajadores del control de los costos. Con un manejo eficiente de las operaciones de producción y distribución, teniendo claridad sobre los procesos, los procedimientos y la estandarización de las materias primas.

FACILITADOR: ANA CELINA GUISAO GÓMEZ, Asesora y consultora en costos.

CONTENIDO: Análisis del costo, suministros de fabrica, costo de producción, costo total, diferencia entre gasto y costo y diferencia entre contabilidad general, contabilidad de costos y sus objetivos.

LUGAR: Restaurante y Repostería los Troncos.

METODOLOGÍA: Seminario taller.

FECHA: 12 y 19 de diciembre de 2005, duración 8 horas (2 días)

## **6. TEMA: PROYECTO ESTRATÉGICO DE VIDA**

DIRIGIDO A: TODO EL PERSONAL

JUSTIFICACIÓN: Los empleados requieren ayuda profesional para superar la prevención negativa, el desconocimiento de la autoridad y el liderazgo que tienen con los actuales gerentes por el anterior propietario de la empresa.

OBJETIVOS: Sensibilizar y superar resentimiento.

FACILITADOR: BRAYAN PULGARIN ZULUAGA, administrador y Facilitador de aprendizaje experiencial.

CONTENIDO: Actitud positiva, principios básicos para triunfar, perdón y olvido.

LUGAR: Auditorio Palacio de Exposiciones.

METODOLOGÍA: Conferencia.

FECHA: 04 de diciembre de 2005, duración: 3 horas.

## **7. TEMA: DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO**

DIRIGIDO A: Todo el personal

JUSTIFICACIÓN: Los empleados no saben trabajar en equipo y es necesario darles elementos que les ayuden para el mejor desarrollo de los procesos.

OBJETIVOS: Capacitar los empleados en trabajo en equipo, que les permita llegar a un alto desempeño,

CONFERENCISTA: A.R.P SURATEP. Dra. DORIS PATRICIA DUQUE VÉLEZ, Psicóloga especialista en gestión humana.

CONTENIDO: Trabajo en equipo, comunicación efectiva, productividad, flexibilidad, capacidad de respuesta, innovación.

LUGAR: Sede principal SURATEP, piso 3, C.C. Olaya Herrera. Av. Guayabal.

METODOLOGÍA: Seminario participativo.

FECHA: 10 de enero de 2006, duración: 4 horas.

**RESTAURANTE Y REPOSTERÍA LOS TRONCOS  
PLAN DE INTERVENCIÓN BASADO EN DIAGNOSTICO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DOFA Y PROPÓSITO GERENCIAL**

**PLAN DE CAPACITACIONES 2005-2006**

	<b>Tema</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Perfil del Facilitador</b>	<b>Fecha</b>	<b>Duración</b>	<b>Horario</b>	<b>Lugar</b>	<b>Asistentes</b>	<b>Beneficio: Mejoramiento de la variable:</b>
1	Manejo de minutas y recetas para un restaurante típico	Marcos A. Zapata Gómez	Chef profesional. Consultor y Asesor en gastronomía.	Feb 6 a 17 de 2006	20 horas	7 a 9 a.m.	Salón Fundadores Club Campestre.	2 Gerentes, 2 parrilleras	Apoyo del Jefe
<b>Objetivo: Capacitar los gerentes y las parrilleras para enfrentar con seguridad el secreto de la cocina, con un buen manejo de minutas y recetas propias de cada plato.</b>									
2	Curso de Administración Básica	Instructor de COMFAMA	Profesional en administración.	Feb 20 a May 20 de 2006	120 horas	6 a 8 p.m.	Comfama San Ignacio	1 Gerente	Apoyo del Jefe
<b>Objetivo: Capacitar al gerente para enfrentar un entorno externo y un entorno interno y saberlo aplicar y transmitir en la empresa con los empleados.</b>									
3	Manejo de empresas Familiares	Oscar Darío Ortiz Acevedo (ACTUAR Famiempresas)	Administrador. Especialista en gestión humana.	06 de Dic. 2006	8 horas	8 a 4 pm.	Restaurante y Repostería los Troncos.	2 Gerentes	Claridad Coherencia
<b>Objetivo: Facilitarles a los dos gerentes el análisis de los problemas característicos de las empresas familiares y proveerlos de herramientas para su prevención y/o solución.</b>									
4	Manejo de Relaciones Laborales	Gislina Maria García Moreno	Psicóloga. Especialista en relaciones industriales	Ene 22-29, Feb 5 y 12 de 2006	8 horas	7 a 9 a.m.	Torre Protección. Piso 3.	Todo el personal	Trato Interpersonal
<b>Objetivo: Identificar las dificultades en la comunicación interpersonal así como sus posibles soluciones.</b>									
5	Control de costos	Ana Celina Guisao Gómez	Tec. Costos y Auditoria.	Dic 12 y 19 de 2005	4 horas	7 a 9 a.m.	Restaurante y Repostería los Troncos.	Todo el personal	Disponibilidad de recursos
<b>Objetivo: Aclarar los beneficios para la empresa y sus trabajadores del control de costos. Con un manejo eficiente de las operaciones de producción y distribución, teniendo claridad sobre los procesos, los procedimientos y la estandarización de las recetas.</b>									
6	Proyecto estratégico de vida.	Brayan Pulgarin	Administrador y Facilitador de aprendizaje experiencial.	Dic-04 de 2005	3 horas	6 a 9 p.m.	Auditorio Palacio de Exposiciones	Todo el personal	Sentido de pertenencia
<b>Objetivo: Sensibilizar y superar resentimientos. Elevar la autoestima y el sentido de pertenencia de los trabajadores</b>									
7	Desarrollo de equipos de trabajo y organizaciones de alto desempeño.	Dra. Doris Patricia Duque Vélez. (SURATEP)	Psicóloga. Especialista en gestión humana.	10 de enero de 2006	4 horas	7 a 9 a.m.	Sede principal SURATEP. Piso 3.	Todo el personal.	Apoyo del Jefe.
<b>Objetivo: Capacitar los empleados en trabajo en equipo, que les permita llegar a un alto desempeño.</b>									

**OTRAS ACCIONES PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

	<b>Acción</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Metodología</b>	<b>Fecha</b>	<b>Duración</b>	<b>Horario</b>	<b>Lugar</b>	<b>Asistentes</b>	<b>Variable del clima a intervenir</b>
1	Construcción participativa del Código de Convivencia	La gerente o un líder informal	Participativa	27, 28 y 29 de enero de 2006	6 horas	7 a 9 a.m.	La propia sede	Todo el personal	Trato Interpersonal
2	Levantamiento de indicadores de satisfacción del cliente	Experto de ACODRES	Activa	Marzo 20, 27 de 2006	6 horas	7 a 9 a.m.	La propia sede	Todo el personal	Claridad

## 10. CONCLUSIONES

- ✓ El desarrollo de este trabajo permite tener un conocimiento claro sobre la importancia del Clima Organizacional al interior de la empresa como garantía de un mejoramiento en la productividad y por ende de los resultados obtenidos.
- ✓ El estudio del Clima Organizacional tiene su sustento en el análisis de los elementos del sistema social que interactúan con la actividad productiva y las legítimas aspiraciones sociales de calidad de vida que ofrezca posibilidades de bienestar personal y social.
- ✓ El instrumento desarrollado constituye un medio ajustado a las condiciones y características de la organización y la gerente. En ese sentido resulta válido para la medición del Clima Organizacional; a partir de sus resultados estuvimos en condiciones de identificar las percepciones de los trabajadores sobre las variables escogidas por la gerente. Sin duda, la identificación de los aspectos percibidos como de mayor fortaleza serán capitalizados para fomentar una cultura consultiva y participativa; la identificación de los aspectos deficitarios en cambio, servirán para el diseño de programas de intervención que atiendan las necesidades del personal como un todo, así como de cada grupo específico de trabajadores.
- ✓ Se considera que este trabajo como tal le aporta al área de administración, en la medida que sea consultado, el entender la administración del Recurso Humano como una de las variables críticas del desempeño de un jefe.
- ✓ Como aporte a la investigación se podría decir que al diseñar los propios

sistemas de evaluación que responden a la realidad particular del Restaurante y Repostería los Troncos, se invirtió el proceso comúnmente conocido de adherirse a un tipo de herramienta para medir, se dice invertir, ya que este trabajo fue realizado partiendo de las características específicas del Restaurante, de gente, del momento en el que se encontraba su gerente, su naturaleza y múltiples necesidades para construir después la herramienta que facilitaría el desarrollo del trabajo mismo.

- ✓ Este trabajo contribuye al desarrollo de estrategias para un mejoramiento continuo en el ámbito de la organización estudiada así como en el ámbito de la investigación de organizaciones Pymes familiares.
- ✓ Para posibles estudios posteriores en el Restaurante, valdría la pena explorar de qué manera es vista la gerente por parte de sus trabajadores, en particular en lo que tiene que ver con su condición de mujer joven, luchadora y responsable. Tal vez se este acá frente a un potencial desconocido.
- ✓ Queda también por consultar el efecto que sobre los trabajadores puede estar ocasionando la figura de autoridad compartida entre los dos gerentes, mucho más considerando la notable diferencia de estilos ya mencionada.

## GLOSARIO

**AMBIENTE FÍSICO:** son las condiciones ambientales de las oficinas y puestos de trabajo que facilitan el desarrollo de las tareas.

**CLARIDAD:** el grado en que los trabajadores perciben que las metas, los procedimientos, la estructura organizacional y el flujo del trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la empresa.

**COMUNICACIÓN:** intercambio de información interna y externa entre el personal, que ayuda al desarrollo de las actividades y cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa.

**CONFIANZA:** el grado en que la gente estima y confía en sus compañeros de trabajo.

**CONFLICTO:** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

**COOPERACIÓN:** la medida en que ayudan los unos a los otros para realizar un trabajo dado.

**DEDICACIÓN:** el grado de esfuerzo adicional que los trabajadores dan cuando es necesario.

**DESAFÍO:** corresponde a los proyectos que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

**DESCRIPCIÓN:** representación o explicación detallada de las cualidades, características o circunstancias de algo o de alguien.

**DESEMPEÑO:** realización de las funciones propias de un cargo o trabajo: cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

**EMPRESA:** entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**ENCUESTA:** conjunto de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio a un número determinado de personas sobre un asunto.

Cuestionario que recoge los datos de esta consulta.

**ESPÍRITU DE EQUIPO:** la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** es la valoración del desempeño del trabajador en el cargo, es decir, evaluar o ponderar lo que la persona hace. La evaluación de desempeño puede constituirse en un mecanismo de retroalimentación que contribuya al desarrollo del sistema de administración de personal en las empresas. Lo que se trata es de evaluar lo que la persona hace, antes de calificar

lo que la persona es.

**FLEXIBILIDAD:** restricciones en las organizaciones, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo; o en qué medida se aceptan las nuevas ideas.

**FUNCIONAMIENTO:** ejecución de la función propia

**IDENTIDAD:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**INNOVACIÓN:** es la sensación que tiene la gente de poder realizar cosas nuevas o introducir cambios que mejoran el desempeño.

**LABORAL:** del trabajo o relativo a él, sobre todo en lo que concierne a sus aspectos jurídicos y económicos: contrato, legislación, incapacidad laboral.

**MEJORAMIENTO:** es el grado en el cual la gerencia estimula a mejorar el desempeño de la gente.

**MISIÓN Y DIRECCIÓN:** el grado en que la gente conoce la visión de la organización, las metas y los planes para hacerla realidad.

**ORGANIZACIÓN:** es una estructura formal en la que la responsabilidad y la autoridad es delegada y se requiere que el subordinado rinda cuentas a su superior.

**ORGANIZACIÓN Y COHERENCIA:** la medida en que la gente percibe la

estructura y la relaciona con las expectativas de cargo, claridad de los roles y el funcionamiento en general de la empresa.

**ORGULLO DE GRUPO:** el sentimiento de orgullo de la gente por su grupo de trabajo o la empresa.

**PLAN:** curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

**PRODUCCIÓN:** fabricación o elaboración de un producto: la producción está sujeta a las materias primas.

Suma de los productos del suelo o de la industria.

Organización o departamento encargado de su realización.

**RECOMPENSA O RETRIBUCIÓN:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino que se incentive al empleado.

**RECONOCIMIENTO:** el nivel en que el personal percibe que es reconocido y recompensado por un buen trabajo y como esto se relaciona con los diferentes niveles de desempeño. Se refiere al sentido más amplio de recompensa y reconocimiento, no limitado a lo económico.

**RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO:** el grado en el cual la persona siente que el desempeño es recompensado.

**REFORZAMIENTO Y ELOGIO:** la medida en que la retroalimentación positiva tiene más peso que las amenazas y críticas.

**RELACIONES:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

**RESPONSABILIDAD:** el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar su trabajo sin tener que consultar constantemente con el supervisor, y la medida en que se sienten que la responsabilidad del resultado es de ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

Diccionario Enciclopédico Salvat, Tomo 8. Salvat editores S.A. Barcelona 2000

DUQUE, Carlos. Consultor de empresas en el tema de clima organizacional.  
"comentario escuchado".

<http://redcoo.coomeva.com.co/publicaciones>.

[http://www.ceipa.edu.co/iefac/htm/eventos\\_anual.htm](http://www.ceipa.edu.co/iefac/htm/eventos_anual.htm)

MENGUZZATO, Renal. La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque  
innovador del management. /

MENGUZZATO, Renal. España: sn, 1994. P.360.

MINTEZBER, Henry. Diseño organizacional, ¿moda o buen ajuste? 1995

MOREA, Lucas. En: Sinexi S.A.

PALMA (2000) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias.  
Revista de Investigación en Psicología. Vol. 3 N<sup>o</sup> 1, Lima: UNMSM

SCHEIN, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. S.p.i , s.f. .p. 328

STEPHEN, Robbins. Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y  
aplicaciones. México Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, 1991.p.  
742.

STEPHEN, Robbins. Comportamiento Organizacional, 6ª ed. p. 698

STEPHEN, Robbins. Comportamiento Organizacional México: Prentice may.  
1996

TAPS COTT, Don. Cambio de Paradigmas empresariales / Taps Cott, Don y  
otros.-Santa Fe de Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill Internacional, 1995.  
p.365

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Revista Internacional de Psicología Ocupacional,  
Vol. 17, No. 2, 1998. p.28

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional,  
Vol. 17, No 2, 1998, p.28

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional,  
Vol. 15, No 1, 1996, p.30

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional,  
Vol. 17, No 2, 1998, p.30

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional,  
Vol. 22, No 4, 2003, p.33-42

VARGAS, Mauricio. Implementación de modernos sistemas de gestión  
administrativa en las pequeñas y medianas empresas – pymes  
[http://www.geocities.com/perfilgerencial/sistema  
de gestión  
administrativa.html](http://www.geocities.com/perfilgerencial/sistema_de_gestion_administrativa.html)