



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS DE GRADO

**Para optar al Grado de Licenciatura en Administración de
Empresas**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y ACTITUDES DE INSATISFACCION
LABORAL EN EMPRESAS DE COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE LA
PAZ**

CASO: EMPRESA MEGA BURGUER

POSTULANTES: JIMENA MAMANI SALAS

VIVIANA ALEJANDRA PINTO MONTALVO

LA PAZ – BOLIVIA

2019



DEDICATORIA

A Dios: *Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

A mi madre María del Rosario: *Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

A mi padre Juan Fernando: *Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.*

A Simón Zambrana: *La persona que me brindo su ayuda en los momentos más difíciles de esta etapa, que siempre estuvo motivándome para salir adelante, tuvo paciencia, confianza y amor. Te amo.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer cada día en mí, a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio, a mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida.

Gracias a mis abuelos Lilia y Humberto, por apoyarme siempre, a mis hermanas/o Marybel, Kriss, Wendy, Ericka y Juan, por estar conmigo y apoyarme siempre, a Simón por formar parte de mi vida, decía que lo lograría y me ayudo hasta donde le era posible incluso más que eso y a toda mi familia en general.

Agradezco a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Mayor de San Andrés.

Infinitamente agradecida con la empresa Mega Burguer por abrirnos las puertas de su negocio y por su colaboración.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi gran amiga Jimena Mamani Salas, que luchamos juntas durante todo este proceso, y la culminación de nuestra Tesis.

Viviana Alejandra Pinto Montalvo



DEDICATORIA

A DIOS primero que nada por la vida que me regala, por la salud y porque siempre está a mi lado guiándome por el buen camino, por haberme dado la fuerza necesaria para continuar y lograr mis objetivos. Gracias padre mío.

A MIS PADRES Claudio Mamani por sus consejos, por impulsarme a seguir adelante y por apoyarme siempre en todo momento. Elena Salas (+) mi ángel que desde el cielo me cuida, me apoya y me guía. Los amo infinitamente.

AL GRAN AMOR DE MI VIDA Wilbor, por el apoyo incondicional que me brindo durante mi estudio académico, por alegrarme la vida en los momentos difíciles. Gracias por tu amor y por confiar en mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía, mi protector. A toda mi familia mi padre Claudio, mi madre Elena (+), Amalia y a mis hermanos Wilmer, Daniela, Jhazmin y Elvin. Gracias por su apoyo incondicional y confianza los amo. A Wilbor por ayudarme, acompañarme y apoyarme durante el transcurso de mi carrera gracias amor.

Gracias a Viviana Pinto por ser mi compañera, mi amiga porque juntas hemos superado cada obstáculo durante el proceso de estudio, gracias a ello hemos logrado concluir nuestra tesis para obtener el Título de Licenciada en Administración de Empresas.

Agradezco a los Docentes de la Carrera de Administración de Empresas por sus enseñanzas, dedicación y por aportarnos con sus conocimientos.

Infinitamente agradecida con la empresa Mega Burguer por abrirnos las puertas de su negocio y por su colaboración.

Jimena Mamani Salas



INDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1 3

ASPECTOS GENERALES..... 3

1.1 Antecedentes 3

1.2 Justificación y aportes 4

 1.2.1 Justificación Teórica 5

 1.2.2 Justificación Práctica 6

 1.2.3 Justificación Metodológica 7

1.3 Situación problemática 7

1.4 Problema científico 9

 1.4.1 Pregunta central del problema 10

 1.4.2 Sub preguntas derivadas del problema 10

1.5 Hipótesis 11

 1.5.1 Identificación de variables 11

 1.5.2 Conceptualización de variables 11

1.6 Objeto de estudio 12

 1.6.1 Objetivo general 12

 1.6.2 Objetivo específico 12

1.7 Alcances 13

1.8 Objetivo de la investigación 13

CAPITULO 2 14

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS..... 14

2.1 Referencias conceptuales..... 14

 2.1.1 Definición de las dimensiones de estudio 14

 2.1.2 Clima organizacional..... 16

 2.1.2.1 Beneficios y consecuencias negativas del clima organizacional..... 16

 2.1.2.2 Escalas de climas organizacionales..... 17

 2.1.2.3 Factores que influyen en el clima organizacional 18

 2.1.2.4 Tipos de clima organizacional 19



2.1.3 Satisfacción Laboral.....	20
2.1.3.1 Consecuencias de la insatisfacción laboral	21
2.1.3.2 Factores motivacionales relacionadas a la satisfacción laboral	22
2.1.3.3 Factores de Satisfacción Laboral	23
2.1.4 Comportamiento Organizacional	24
2.1.5 Actitudes en la organización.....	25
2.1.5.1 Componentes de actitudes	25
2.1.5.2 Principales actitudes hacia el trabajo.....	25
2.1.5.3 Tipos de Actitudes.....	26
2.1.5.4 Productividad	26
2.2 Contexto Referencial	27
2.2.1 Antecedentes de la Empresa Mega Burguer	27
2.2.2 Misión	28
2.2.3 Visión.....	28
2.2.4 Valores empresariales de Mega Burguer	28
2.2.5 Nombre o Razón social	28
2.2.6 Productos de Mega Burguer.....	29
2.3 Estudios previos del objeto de estudio.....	29
2.3.1 Estudios realizados en la empresa.....	29
2.4 Diagnóstico del problema	30
CAPÍTULO 3.....	32
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1 Enfoque metodológico.....	32
3.1.1 Método inductivo	32
3.1.2 Método cuantitativo	33
3.1.3 Método cualitativo	33
3.2 Tipo de Intervención.....	33
3.2.1 Tipo exploratorio.....	33
3.2.2 Tipo descriptivo.....	34
3.3 Universo o Población de Estudio.....	34



3.4 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	34
3.5 Técnicas de investigación	35
3.5.1 La observación.....	35
3.5.2 La entrevista.....	36
3.5.3 La encuesta.....	37
3.6 Operacionalización de Variables.....	38
3.7 Instrumentos de relevamiento de información	40
CAPITULO 4.....	41
RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION.....	41
4.1 Resultados de la encuesta.....	41
4.1.1 Género de los trabajadores	43
4.1.2 Relación empleador/empleados	43
4.1.3 Relación empleado/empleados.....	48
4.1.4 Las condiciones laborales.....	50
4.1.5 Estructura organizacional.....	55
4.1.6 Comportamientos negativos.....	55
4.2 Resultados de la entrevista	57
4.3 Análisis de los resultados.....	76
CAPITULO 5.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
5.1 Conclusiones.....	79
5.2 Recomendaciones.....	81
CAPITULO 6.....	84
PROPUESTA.....	84
6.1 Objetivos.....	85
6.1.1 Objetivo general	85
6.1.2 Objetivos específicos.....	85
6.2 Implementación de políticas	85
6.3 Implementación de reglas	93
6.4 Implementación de estructura organizacional	95



6.5 Implementación de manual de funciones 97

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado **Clima Organizacional y Actitudes de Insatisfacción Laboral en Empresas de Comida Rápida en la Ciudad de La Paz Caso: Empresa Mega Burguer**, tuvo como propósito fundamental, determinar en qué medida el Clima Organizacional influye en las actitudes de insatisfacción laboral a los empleados.

El estudio fue en base a los pasos metodológicos y los procedimientos que comprenden la investigación. Para el cual se utilizó el método científico y el enfoque cuantitativo como también cualitativo, asimismo se demostró la Hipótesis.

Para la obtención de la información se aplicó la encuesta y entrevista, por lo cual el análisis de los resultados se determinó un clima organizacional defectuoso, debido a la problemática se dio la propuesta de mejoramiento a la empresa.

En conclusión, es que la propuesta genere un cambio en el clima organizacional, aumentando el rendimiento laboral de los trabajadores, puesto que la clave es que se sientan motivados, satisfechos con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes, de esa manera existirá la satisfacción laboral en la empresa.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación y tesis a desarrollar establece a un acercamiento inicial referido a la problemática de las empresas, especialmente enfocado al clima organizacional.

El clima organizacional son “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”. en otras palabras indican que, para lograr que las empresas logren sus metas deben unificar esfuerzos junto con su personal de trabajo, creando ambientes agradables para los mismos.¹

Por tal motivo se quiere investigar sobre el clima organizacional como un factor que afecta al rendimiento de las personas de la empresa Mega Burguer, es un trabajo científico muy importante, especialmente al tratarse de la identificación de causas que proporcionan efectos negativos.

Para tal efecto se toman en cuenta distintas dimensiones que nos llevan al presente estudio:²

- 1. Relación Empleador/empleado**, considerando como indicadores de medición sus actitudes de satisfacción/insatisfacción.
- 2. Relación Empleado/empleo**, considerando como indicadores de medición, los procesos comunicativos como elementos fundamental para la facilitación de información entre empleados, de este modo conocer el nivel de compañerismo y el grado de cooperación laboral entre empleados.
- 3. Las condiciones laborales**, teniendo como variables de estudio el reconocimiento laboral del trabajador por parte del gerente que pueda significar ascensos laborales. Con relación al reconocimiento laboral,

¹ Robbins y Coulter, (2010)

² Mamani Sullcata Magaly Maritza, 2013, Tesis de Grado



sueldos percibidos, políticas internas, que son importantes para el trabajador. Estos factores consideran como indicadores de medición, seguridad e inseguridad laboral.

4. **Estructura organizacional**, considerando como indicadores de medición, la estructura de cargos, las funciones a realizar y jerarquía de responsabilidades, en donde se espera que cumplan con el mayor rendimiento posible.
5. **Comportamientos negativos**, considerando como indicadores de medición al ausentismo, reflejado en números de faltas, renunciaciones y despidos de la fuente laboral.
6. **Gestión de recursos humanos**, como pilar para el logro de los objetivos empresariales, porque establece relaciones laborales armoniosas y un mecanismo de retroalimentación eficaz.

El clima organizacional, utiliza herramientas para entender el comportamiento de individuos, comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, obteniendo resultados que reflejan el clima organizacional, la satisfacción laboral, el mejoramiento de la calidad y la productividad.

El propósito es conocer cuáles son los elementos organizacionales y administrativos que se desarrollan en la empresa Mega Burguer sobre las dimensiones señalados, como también las percepciones y motivaciones de los empleados frente a su trabajo.

Es importante analizar todos aquellos factores, para poder corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos. De tal modo la empresa obtendrá beneficios de mejoramiento en servicios de calidad, crecimiento y éxito de la empresa. Es decir que los empleados se sientan satisfechos con lo que hacen y alcancen dichos objetivos de manera eficiente.



CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

Desde hace siglos los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía en las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide era quién pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba, a este tipo de organización se las denominaba una organización lineal.³

Hoy en día el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes.

Por lo tanto es importante señalar que en un principio en el mercado paceño la comida rápida; como la salteña tradicional, pizza, pollo, chicharrón, hamburguesas y entre otros estaban constituidas no como empresas sino en forma empírica. Actualmente la consolidación de las cadenas de restaurantes de comida rápida a nivel nacional como Pollos Copacabana, Pollos Cochabamba, Burger King, Pizza Eliss, Don Pollo y otros, este tipo de negocios ya son empresas de servicio de calidad con un servicio eficiente hacia sus clientes con un clima organizacional sistémico.

³ Mamani Sullcata Magaly Maritza, 2013, Tesis de Grado



La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual.⁴

Las personas buscan satisfacer una jerarquía de necesidades expresadas en una pirámide. Si no han alcanzado a cubrir las inferiores, no pueden aspirar a las superiores. Las de orden inferior tienen que ver con las necesidades fisiológicas: comida, vestido, seguridad del empleo y otras; y las de arriba son de orden superior como la autorrealización⁵.

Haciendo un análisis de la observación sobre la teoría de los autores mencionados, las empresas o instituciones bolivianas en lo referente a la motivación para un buen clima organizacional, se puede concluir que la mayoría de las empresas públicas y privadas, pese a esfuerzos del gobierno con la promulgación de normas de protección a los empleados, no alcanzan a cubrir las necesidades primarias que tiene el trabajador.

1.2 Justificación y aportes

En la mayoría de las organizaciones, los empresarios tienen conocimiento de cuáles son los resultados que esperan obtener en el desempeño de su personal, pero desconocen qué es lo que los subordinados esperan de la empresa.

Por tal motivo las empresas de servicio de comida rápida del mercado paceño se tuvo información de algunos restaurantes mediante observaciones y algunas entrevistas a personas que trabajan en este rubro, se llegó a la conclusión que estas empresas no ponen el debido interés en el capital humano en las percepciones que estas personas puedan tener del ambiente laboral y como consecuencia se refleja en acciones positivas o negativas, es

⁴ Stephen Robbins, (2010)

⁵ Abraham Maslow, Teoría de la Motivación de las Necesidades Humanas



por esa razón que surge el interés de realizar una investigación científica del clima organizacional y las actitudes de insatisfacción laboral.

Se pretende aportar a la empresa con una investigación acerca del clima organizacional con el que cuenta, aportando la opinión de los trabajadores para conocer incertidumbres y aspectos positivos. De tal modo los resultados que se van a obtener de este estudio se realizarán propuestas de mejoramiento, estrategias de motivación y comunicación.

1.2.1 Justificación Teórica

El presente trabajo se justifica porque está dentro de las temáticas de formación de la Carrera Administración de Empresas. Tomando en cuenta que el sustento teórico del estudio, es fundamental dentro del proceso de la investigación, porque permite comprobar los objetivos y la hipótesis.

Los estudios que se desarrollan teóricamente son sobre el clima organizacional, comportamiento organizacional, actitudes y satisfacción laboral.

Se considera que un buen **clima organizacional** ayuda a que los trabajadores desarrollen sus actividades de forma eficiente, de lo contrario, se presentará insatisfacción laboral. Factores como el trato de jefe inmediato, las relaciones con los compañeros de trabajo, el espacio físico, las condiciones de trabajo, la calidad de vida y hasta las relaciones con personas externas a la organización como proveedores y clientes forman el clima laboral, y este elemento toma importancia debido a que se relaciona con el buen desempeño de una empresa.⁶

⁶(Goncalvez, citado en Lozano, 2005)



Las actitudes "Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia su comportamiento."⁷

Plantean que la **satisfacción laboral** se refiere al "bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo".⁸

Comportamiento organizacional "Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones".⁹

1.2.2 Justificación Práctica

La presente investigación pretende constituirse en un aporte a la gestión organizacional de la empresa Mega Burguer que tiene más de 14 años en el mercado paceño y que actualmente ha tenido un crecimiento favorable con respecto a su capital humano siendo una empresa ya conocida en la ciudad de La Paz.

Por consiguiente, el estudio se realizará en la empresa Mega Burguer, la propuesta de solución que se aporta ayudará a mejorar el actual clima y la insatisfacción del personal. También guiará a un análisis del clima organizacional. Por tanto, la presente investigación determinará cuán importante es para el área administrativa de la empresa, las conductas de los miembros satisfechos y motivados, teniendo en cuenta que es el mejor recurso para que una empresa logre sus objetivos y metas desarrollando todas sus potencialidades.

⁷ Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill

⁸ Koontz y O'Donell (1995, en Morillo, 2006:48)

⁹ Robbins Stephen, comportamiento organizacional, México, edición 13



1.2.3 Justificación Metodológica

Este es un documento que se encamina al enfoque cuantitativo y cualitativo, el método que se utiliza en este estudio es el método científico.

"El método científico es una abstracción de las actividades que los investigadores realizan, concentrando su atención en el proceso de adquisición del conocimiento".¹⁰ Este método se basa en encuestas, entrevistas y observaciones que permite comprobar la hipótesis planteada.

1.3 Situación problemática

El análisis del clima organizacional en una empresa permite la reflexión de los gerentes y supervisores, también permite crear ambientes agradables dentro de las mismas, generando actitudes positivas, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador en relación al cumplimiento de sus obligaciones, apegados a la filosofía de la organización.

Es necesario mencionar y conocer sobre el clima organizacional de las empresas de servicio como Burger King y Pollos Copacabana. Enseguida se observa de cada una de las empresas mencionadas:

En **Burger King** a los trabajadores de los restaurantes permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad. El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos

¹⁰ Efi de Gortari (1980)



en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones. El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.¹¹

Como se observa en esta empresa prestigiosa Burger King tiene un buen clima organizacional mantiene el ambiente adecuado, administrativo y operativo.

Por otra parte, la empresa de servicios **Copabol (pollos Copacabana)** se enfrentaba con problema entre los trabajadores y ejecutivos sobre los salarios y bonos. En consecuencia generaba al ambiente interno de la organización dando poca importancia su nivel de compromiso y su interés por participar en la empresa.¹²

Debido a los puntos anteriormente citados, nos da un panorama a la problemática que está enfrentando la empresa Mega Burguer. Actualmente el clima organizacional de la empresa no es bueno, ya que se tuvo entrevistas con los trabajadores y con los supervisores, como también se tuvo observaciones dentro de la empresa. Citemos algunos problemas que enfrenta la empresa:

Primero, mediante una entrevista aproximadamente el 68% de los trabajadores de la empresa Mega Burguer que desempeñan su labor en la sucursal de la Avenida 20 de Octubre-Plaza Avaroa nos informa que la estructura organizacional de la empresa presenta un completo desorden de

¹¹ Informe de investigación, "el clima organizacional de Burger King"

¹² ANF. (2015). persiste-conflicto-laboral-en-pollos-Copacabana.marzo14,2018,de correo del sur Sitio web: <http>



trabajo, que no son óptimos para generar un buen desenvolvimiento de los trabajadores.

Segundo, mediante entrevistas a los trabajadores y observaciones, el 80% nos dio a conocer que la comunicación de los trabajadores en la empresa Mega Burguer no es fluida, debido a que los trabajadores no duran mucho tiempo en sus funciones o rotan en diferentes sucursales. Generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la empresa.

Tercero, en cuanto a la motivación de los trabajadores existen medios para generar ello, como por ejemplo las recompensas por la productividad laboral, reconocimientos personales, condecoraciones, vacaciones, incremento de sueldo y otros. Pero el supervisor de la empresa nos da a conocer que todo ello se lleva acabo muy pocas veces durante el año, porque muchas veces los trabajadores no cumplen con su deber.

Cuarto, mediante las observaciones se vio y se notó que el 72% los trabajadores están insatisfechos respecto al trato que reciben del supervisor, ya que se sienten que no los escuchan.

Quinto, la última observación que se vio y se llegó a la conclusión, que en la empresa existe actitudes negativas, no hay buenas relaciones interpersonales en su ambiente de trabajo, hay mucho individualismo, no existe trabajo en equipo.

Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los trabajadores de la empresa de comida rápida, no es lo óptimo. Debido a los diversos factores que se ha mencionado y todo ello representa el reflejo de sus desempeños y la gestión de la organización que no llega a cumplir con las expectativas esperadas por sus clientes.

1.4 Problema científico



Teniendo en cuenta la información anterior un 83% de las entrevistas y observaciones mediante el método inductivo, se planteó como problema la situación actual de la empresa, el área administrativa actualmente no está bien estructurada las áreas de sus labores, provoca una alta rotación del personal, tampoco se pone el interés necesario en lo que el personal piensa, ni siente, existe desmotivación por falta de incentivos o reconocimientos, existe actitudes negativos, insatisfacción laboral, inequidad de trabajo, incumplimiento en los objetivos.

Para ellos es necesario un análisis del clima organizacional dentro de la empresa para la obtención de datos relevantes sobre el clima organizacional y actitudes de insatisfacción laboral. En consecuencia, lo expuesto permite llegar a la siguiente pregunta de investigación:

1.4.1 Pregunta central del problema

¿En qué medida el actual clima organizacional influye en las actitudes laborales del personal de la empresa Mega Burguer?

1.4.2 Sub preguntas derivadas del problema

¿Cuáles son las causas que determinan un tipo de clima organizacional existente?

¿Qué tipo de relaciones laborales existen entre supervisor y empleado o entre empleado a empleado de la empresa?

¿Cómo afecta los factores motivacionales en los trabajadores para la realización de sus obligaciones?

¿Existe relaciones interpersonales entre supervisor y empleado o empleado a empleado?

¿Cuáles son las causas de las actitudes negativas en los trabajadores?

¿Cuáles son las causas para la existencia de despidos y renunciaciones?



¿Está satisfecho el personal con su trabajo y con el trato que les dan?

1.5 Hipótesis

El actual clima organizacional de la empresa “MEGA BURGUER” de la ciudad de La Paz, es una de las causas para crear actitudes de insatisfacción laboral de los empleados.

1.5.1 Identificación de variables

- Variable dependiente → Actitudes de insatisfacción laboral
- Variable independiente → Clima organizacional
- Variable moderante → Empresa de comida rápida Mega Burguer de la Ciudad de La Paz.¹³

1.5.2 Conceptualización de variables

- Variable dependiente → Actitudes de insatisfacción laboral

Se puede definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del empleado hacia su trabajo. Esta respuesta negativa hace referencia al estado de intranquilidad al que puede llegar una persona insatisfecha laboralmente.¹⁴

- Variable independiente → Clima organizacional

El clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).

- Variable moderante → Empresa de comida rápida Mega Burguer de la ciudad de La Paz.

¹³ Mamani Sullcata Magaly Maritza, 2013, Tesis de Grado.

¹⁴ willianmartinez.blogspot.com/2011/08/variables-dependientes-e-independientes.html



Empresa del mercado paceño, que se dedica a la comercialización de comida rápida a precios accesibles (hamburguesas, pollos a la brosther, salchipapas, y otros.

1.6 Objeto de estudio

Mega Burguer es una empresa de servicios de comida rápida que se encuentra en la ciudad de La Paz-Bolivia y cuenta con 5 sucursales.

Actualmente los gerentes de Mega Burguer de cada sucursal son los hermanos Miranda, que están operando en la ciudad de La paz en los lugares: Calle Comercio Esquina Genaro Sanjines, Miraflores Avenida Busch Esquina Días Romero, 6 De Agosto Y Belisario Salinas, Plaza Avaroa av. 20 de Octubre, Prado Calle Villazòn - central. (Entrevista personal con el Supervisor del restaurante Mega Burguer).

1.6.1 Objetivo general

Determinar la medida en que el clima organizacional influye en las actitudes de insatisfacción laboral en la empresa de comida rápida “Mega Burguer”

1.6.2 Objetivo específico

- Identificar el tipo de clima organizacional existente.
- Describir que tipo de relaciones laborales existen entre el supervisor/empleados y entre empleado/ empelado.
- Establecer que factores motivacionales influyen en los trabajadores para la realización de sus obligaciones.
- Determinar que aplicación de trabajo en equipo y relaciones interpersonales existe dentro de la organización, para que facilite la sinergia, responsabilidad y destrezas complementarias en la realización de las actividades.



- Identificar qué tipo de actitudes existe dentro de la organización.
- Identificar las causas para la existencia de despidos o renunciaciones.
- Elaborar una propuesta que genere un cambio en el clima organizacional en la empresa de comida rápida “Mega Burguer”.

1.7 Alcances

La investigación se realizará en la Empresa de “Mega Burguer” de la Ciudad de La Paz. Con el objetivo de conocer el clima organizacional que posee actualmente la empresa, en el período marzo a junio de 2018.

1.8 Objetivo de la investigación

Determinar si existe la correlación entre el clima organizacional con las actitudes laborales de satisfacción o insatisfacción en los trabajadores de la empresa de comida rápida “Mega Burguer”



CAPITULO 2

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1 Referencias conceptuales

2.1.1 Definición de las dimensiones de estudio

- a) **Relación Empleador-Empleado:** Alles Martha dice “Uno de los factores más importantes para el funcionamiento de la organización es la buena relación que puede haber entre jefes y subordinados”¹⁵.

Por lo tanto deberá asumir roles más comprometidos en con el ámbito personal de sus trabajadores, preocuparse por ellos para satisfacer sus diferentes necesidades, actitud que permitirá crear vínculos comunicativos inter interactivos sólidos.

- b) **Relación Empleado-Empleado:** La relación entre empleados del mismo nivel jerárquico debe ser de complementariedad y debe tener una relación comunicativa, para que su trabajo sea más efectivo, explotando las potencialidades de cada uno a favor de los demás, expresando de esta manera un alto grado de compromiso por lo tanto se debe apuntar a construir equipo de trabajo con capacidades interactivas múltiples.

“Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado, así los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de contribuciones”¹⁶

- c) **Condiciones Laborales:** Según Martha Alles, algunos de los factores a considerar para una buena vida en el trabajo son:¹⁷
- **Un trabajo digno:** En el que el respeto no sólo sea estatus laboral sino también a tu condición de persona.

¹⁵ Mamani Sullcata Magaly Maritza, 2013, Tesis de Grado

¹⁶ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Comportamiento organizacional

¹⁷ Mamani Sullcata Magaly Maritza, 2013, Tesis de Grado



- **Condiciones laborales seguras e higiénicas:** En la que estén garantizadas las actitudes físicas y mentales del trabajador.
 - **Pagos y prestaciones adecuadas:** Debe estar de acuerdo al desempeño y las funciones que cumple el trabajador.
 - **Seguridad en el puesto:** El empleador otorgue seguridad laboral a los trabajadores.
 - **Oportunidades de aprender Y crecer en el trabajo:** El trabajador debe ser formado, capacitado y actualizado para mejorar su desempeño laboral y aspirar ascensos o promociones en la jerarquía de la organización.
- d) **Estructura organizacional:** La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.¹⁸

Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.¹⁹

Por lo tanto la falta de una estructura organizacional genera un incompleto desorden en las funciones de cada personal, no cumplen seriamente con los deberes y no existen compromisos con la empresa.

¹⁸ www.Gestiopolis.com

¹⁹ Henry Mintzberg (1984) P.26



2.1.2 Clima organizacional

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).²⁰

2.1.2.1 Beneficios y consecuencias negativas del clima organizacional

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, se puede nombrar las siguientes:²¹

CUADRO N°1
BENEFICIOS Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Beneficios de un Buen clima laboral	Consecuencias negativas de un Mal clima laboral
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción ✓ Adaptación ✓ Afiliación ✓ Actitudes laborales positivas ✓ Conductas constructivas ✓ Ideas para mejoras ✓ Alta productividad ✓ Logro de resultados ✓ Baja rotación ✓ Sentido de pertenencia ✓ Compromiso con la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insatisfacción ✓ Inadaptación ✓ Poca innovación ✓ Actitudes laborales negativas ✓ Fraudes y robos ✓ Baja productividad ✓ Sabotajes ✓ Alta rotación ✓ Tortugismo ✓ Impuntualidad ✓ Conductas indeseables

Fuente: Fincher y Nash

²⁰ Chiavenato , Clima Organizacional

²¹ www.gestionderiesgos.gov



En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

2.1.2.2 Escalas de climas organizacionales

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado, el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran son las siguientes:

- Productividad: La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia, el logro de metas y ser eficiente, que la eficacia vaya de la mano del bajo costo al mismo tiempo.
- Ausentismo: Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo: Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:



- Variables del nivel individual: Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- Variable a nivel de Sistemas de Organización: Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

2.1.2.3 Factores que influyen en el clima organizacional

Factores que repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, conflicto).²²

- **Estructura**: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.
- **Responsabilidad**: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **Recompensa**: Es lo que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo.

²² Litwin y Stinger, nueve factores del Clima Organizacional



- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Los factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

2.1.2.4 Tipos de clima organizacional

La combinación y la interacción de los grandes tipos de clima organizacional, cuenta con cuatro sistemas gerenciales:²³

- **Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones

²³ Likert, (citado por Brunet) teoría de los sistemas, tipos de clima organizacional



se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Consultivo**

Los jefes tiene clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Participación en grupo**

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral.

La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

2.1.3 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral son las condiciones físicas del ambiente del trabajo y la remuneración, es necesario que los empleados se sientan satisfechos de su



propio trabajo. Ya que la actitud del trabajador frente a su propio trabajo está basada en las creencias y valores.²⁴

En coincidencia a lo expuesto por Locke, Robbins, menciona que “los factores más relevantes que determinan la satisfacción son: un trabajo estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas que apoyen”.

2.1.3.1 Consecuencias de la insatisfacción laboral

Se señala que existen consecuencias cuando los empleados están o no satisfechos. Para comprender más claramente las consecuencias de la insatisfacción laboral del personal, se describe de manera general los posibles efectos que se presentan en los trabajadores.²⁵

CUADRO N°2
CONSECUENCIAS DE LAS INSATISFACCION LABORAL
Respuestas a la insatisfacción en el puesto



Fuente: Stephen P. Robbins.

- **Salida:** Comportamiento dirigido a abandonar la organización.
- **Voz:** Búsqueda en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones de trabajo.

²⁴ Locke y Galaz (2002)

²⁵ Stephen P. Robbins, Edición 15



- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Inclusive hablando a favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración hacen las cosas de forma correcta.
- **Negligencia:** Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o llegadas tarde, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

2.1.3.2 Factores motivacionales relacionadas a la satisfacción laboral

Otra teoría relacionada con la variable de satisfacción laboral, es la desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg, en la cual propone dos posturas: los factores intrínsecos (motivacionales) que están relacionados a la satisfacción laboral y los factores extrínsecos (de higiene) que están asociados a la insatisfacción laboral. De manera general se esquematizan estos factores:

**CUADRO N°3
FACTORES MOTIVACIONALES**

Los factores motivacionales	
Factores Motivacionales (Intrínsecos)	Factores de Higiene (Extrínsecos)
Reconocimiento	Política de la empresa
Responsabilidad	Administración
La realización personal o logro	Relaciones interpersonales
El trabajo en sí	Condiciones de trabajo
El progreso o ascenso	Supervisión
	Status
	El salario
	Seguridad en el puesto

Fuente: Robbins y Coulter (2009)

Cuando las personas sienten satisfacción en relación a sus trabajos, tendían a señalar factores intrínsecos propios del puesto (logro,



reconocimiento, responsabilidad), caso contrario cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral (políticas, administración, supervisión, etc.).

2.1.3.3 Factores de Satisfacción Laboral

Desarrollaron un modelo en el que relacionan las características de las tareas y su influencia en las actitudes de los individuos hacia la empresa. En base a lo anterior, se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”²⁶:

- Variedad de habilidades, se refiere a las exigencias de un puesto que requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa un desempeño de un gran número de tareas por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, es que el empleado identifique que su labor contribuye de manera importante al resultado final.
- Importancia de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, es la libertad del empleado para elegir su calendario y su forma de trabajar.
- Información de retorno, se refiere a que el empleado reciba información sobre el rendimiento en el desempeño de su trabajo.

Los individuos tienden a sentirse satisfechos con tareas que impongan un reto, así como saber que su labor contribuye a logro de metas importantes para la empresa, para ello se le debe dar retroalimentación de la forma en que sus resultados ayudaron de manera positiva a la consecución de algún objetivo. Es importante que la descarga de tareas sea de manera

²⁶ Hackman y Oldham (1975)



moderada, ya que el exceso de funciones, en caso de no poder cubrir las puede llegar a causar frustración.

2.1.4 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia Como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.²⁷

**CUADRO N°4
MODELO BÁSICO DE CO**

Insumos	Procesos	Resultados
Nivel individual <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad • personalidad • valores 	Nivel Individual <ul style="list-style-type: none"> • Emociones y estados de animo • Motivación • Percepción • Toma de decisiones 	Nivel Individual <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes y estrés • Desempeño de la tarea • Comportamiento de ciudadanía • Comportamiento de distanciamiento
Nivel grupal <ul style="list-style-type: none"> • Estructura grupal • Roles grupales • Responsabilidades del equipo 	Nivel grupal <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Poder Y Política • Conflicto Y Negociación 	Nivel Grupal <ul style="list-style-type: none"> • Cohesión grupal • Funcionamiento grupal

²⁷ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Comportamiento organizacional, 15va Edición



<p>Nivel Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Cultura 	<p>Nivel Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos humanos • Prácticas de cambio 	<p>Nivel Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Supervivencia
---	---	--

Fuente: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edición 15

2.1.5 Actitudes en la organización

2.1.5.1 Componentes de actitudes

Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable se acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo.²⁸

Los tres componentes principales de las actitudes son:

- **Cognición (evaluación)** = es la ciencia creencia de cómo son las cosas.
- **Efectivo (sentimiento)** = el efecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud conduce a eventos del comportamiento.
- **Comportamiento (acción)** = es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

2.1.5.2 Principales actitudes hacia el trabajo

Se enfoca en tres actitudes, satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.²⁹

- **Satisfacción laboral:** Es un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características, Mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

²⁸ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Comportamiento organizacional, 15va Edición

²⁹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Comportamiento organizacional, 15va Edición



- **Involucramiento en el trabajo:** Mide el grado en que el individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal.
- **Compromiso organizacional:** Un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea continuar perteneciendo a ella.

2.1.5.3 Tipos de Actitudes

- **Actitud Emotiva.-** Cuando las personas se tratan con afecto, se toca el estrato emocional. Esta se basa en el conocimiento interno de las otras personas. Es una actitud de benevolencia.
- **Actitud Desinteresada.-** Esta no se preocupa, ni exclusiva ni primordialmente, sino que tiene su centro de enfoque es otra cosa.
- **Actitud Manipuladora.-** Solo ve al otro como un medio, de manera que la atención que se le otorga. Tiene como meta la búsqueda de un beneficio propio.
- **Actitud Interesada.-** Puede considerarse como la consecuencia natural de una situación de indigencia del sujeto: cuando una persona experimenta necesidades ineludibles, busca todos los medios posibles para satisfacerlas; por ello, ve también en las demás personas un recurso para lograrlo.
- **Actitud Integradora.-** La comunicación de sujeto a sujeto, además de comprender el mundo interior del interlocutor y de buscar su propio bien, intenta la unificación o integración de las personas.

2.1.5.4 Productividad

La productividad se puede considerar como una medida global de la forma como las organizaciones satisfacen los siguientes criterios:



- **Objetivos:** Medida en que se alcanzan.
- **Eficiencia:** Grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.
- **Eficacia:** Resultado logrado en comparación con el resultado posible.

Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.³⁰

2.2 Contexto Referencial

2.2.1 Antecedentes de la Empresa Mega Burguer

Con la finalidad de contextualizar el presente trabajo de investigación es conveniente mencionar que Mega Burguer es una empresa de servicios de comida rápida que se encuentra en la ciudad de La Paz-Bolivia y cuenta con 5 sucursales.

Esta empresa Mega Burguer se crea el año 1997 como una microempresa de orden familiar. Luego de varios años de venta de hamburguesas en diversas ferias del país y del exterior, nace la idea de establecer un local en un lugar fijo, en el año 2003, por un análisis de mercado, ubicado en villazón cerca de los predios de la Universidad Mayor de San Andrés. Allí se inició la empresa, acompañada del apetito de los jóvenes universitarios. "Mega Burguer proporciona productos de alta calidad y bajo precio".

Actualmente los gerentes de Mega Burguer de cada sucursal son los hermanos Miranda, que están operando en la ciudad de La paz en los lugares: Calle Comercio Esquina Genaro Sanjines, Miraflores Avenida Busch Esquina Días Romero, 6 De Agosto Y Belisario Salinas, Plaza

³⁰ David F. Camargo Hernández



Avaroa av. 20 de Octubre, Prado Calle Villazòn (central). Esta empresa, en cada sucursal cuenta con 12 personales de un total de 60 trabajadores. Como se ve ha ido creciendo vertiginosamente, dando oportunidad a proveedores locales, así mismo, la empresa tiene como objetivo central brindar a los clientes el mejor servicio.

2.2.2 Misión

Ser una empresa rentable que ofrezca a las familias la mejor comida rápida, con un sazón exquisita, ofreciendo un excelente servicio y generando un ambiente familiar para los clientes.

2.2.3 Visión

Ser una empresa líder que proporcione bienestar a todo nuestro equipo de trabajo, clientes y proveedores, sosteniendo un crecimiento y mejora integral actuando con nuestra sociedad.

2.2.4 Valores empresariales de Mega Burguer

- Servicio al cliente
- Limpieza
- Amabilidad
- Variedad
- Calidad

2.2.5 Nombre o Razón social

Mega Burguer “Nadie lo hace como nosotros”





2.2.6 Productos de Mega Burguer

- Salchipapas
- Mega Pipoks
- Pollo a la Broaster
- Sándwich de Lomito
- Hamburguesa Simple
- Hamburguesa Doble
- Hamburguesa sin pan
- Hamburguesa con Huevo
- Hamburguesa Tocino con Huevo
- Hamburguesa con Tocino y Queso
- Mega alitas de pollo
- Pique Macho
- Tallarin Salteado
- Milaneza de Carne
- Milaneza de Pollo
- Lasaña

2.3 Estudios previos del objeto de estudio

“Clima Organizacional y su Influencia en actitudes en Empresas de Servicio de Comida Rápida - Caso Empresa Wistupiku, La Paz”

2.3.1 Estudios realizados en la empresa

- **Clima organizacional:** Dentro de las organizaciones el clima organizacional es de vital importancia para el logro de objetivos y la satisfacción del cliente interno, su concreción depende de conocimientos pragmáticos pero también de conocimientos teóricos por lo tanto es importante definir de manera concreta y Clara.³¹
- **Satisfacción laboral:** La satisfacción en el trabajo es una respuesta efectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como

³¹ Mamani Sullcata Magaly Maritza, 2013, Tesis de Grado



resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto en relación con sus propios valores, o sea con la que desea o se espera de él.³²

- **Comportamiento organizacional:** El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia Como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.³³

La presente investigación de tesis enfoca en qué medida el clima organizacional influye en las actitudes laborales de insatisfacción de los empleados. Para el cual se utilizó el método científico, y se demostró una hipótesis.

La base teórica también fue importante, por lo que se citó a varios autores relacionados con temas de comportamiento organizacional, clima organizacional y satisfacción.

El diagnóstico se presentó mediante un marco práctico y los resultados dieron pautas a una propuesta de mejoramiento, al clima organizacional de la empresa en estudio, mediante políticas y cambio de la estructura organizacional.

2.4 Diagnóstico del problema

Viendo la problemática que estaba enfrentando la Empresa Wistupiku Regional La Paz.

³² Mamani Sullcata Magaly Maritza, 2013, Tesis de Grado

³³ Mamani Sullcata Magaly Maritza, 2013, Tesis de Grado



Nos da a conocer que el clima organizacional de la empresa no estaba bien, pues el crecimiento de la empresa se dio de manera rápida, organizando otros factores más productivos y no la parte del capital humano.

Citamos algunos problemas que enfrentaba la empresa: tiene una administración centralizada y el personal estaba insatisfecho porque no aclaraban sus dudas y no daban solución rápida a sus problemas. El personal tenía la percepción de que las políticas administrativas eran injustas por los descuentos, el personal estaba insatisfecho respecto al trato que recibían de los jefes ya que existía mucho autoritarismo, sentían que no los escuchan.

En conclusión todo procedimiento planteado se pretendía mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores en base al establecimiento organizacional positivo.



CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación constituye el medio indispensable para canalizar u orientar una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico. Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad.³⁴

3.1 Enfoque metodológico

Metodología “Es una medida que nos permite acercarnos rápidamente al clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación del personal; pues si ambos valores son muy altos, esto será una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado”.³⁵

En la presente investigación relacionada con los conceptos y teorías del clima organizacional y actitudes de insatisfacción laboral en el trabajo y con los métodos que se utilizará nos ayudara a la recolección de datos. Se usara para la medición, análisis valoración e interpretación.

3.1.1 Método inductivo

De esta manera se aplicó el método inductivo, debido a que este tipo de razonamiento que va de lo particular a lo general.

Se define el método inductivo qué es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la

³⁴ Roberto Hernández Sampieri, Metodología De La Investigación

³⁵ Rodríguez (1999)



formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.³⁶

El método inductivo, también permiten descubrir nexos esenciales entre los diversos componentes de un todo, en este caso los aspectos característicos que existen entre los miembros de la empresa y su relación al clima organizacional y su efecto para crear niveles de satisfacción laboral.

3.1.2 Método cuantitativo

Por otro lado el método cuantitativo, se utilizan en la investigación durante la aplicación de la encuesta en el trabajo de campo, se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; por ejemplo llegar a conocer el clima laboral y el nivel de insatisfacción de los trabajadores en la empresa Mega Burguer en la ciudad de La Paz.

3.1.3 Método cualitativo

Por último el método cualitativo, se utilizan para la recolección de datos mediante entrevistas y observación. La cual implica preguntas más generales y se recopila información exacta de los trabajadores, que no puede ser plasmada en números o cifras, sino más bien en palabras.

3.2 Tipo de Intervención

3.2.1 Tipo exploratorio

El tipo de investigación que presenta la siguiente investigación es de tipo exploratorio, ya que se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido

³⁶ www.guzmanci.blogspot.com/10/método-inductivo.



abordado antes.³⁷ Por lo tanto se examina el problema que presenta la empresa Mega Burguer.

3.2.2 Tipo descriptivo

También tiene un alcance de tipo descriptivo, porque se selecciona una serie de cuestiones y se mide de manera independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver el estudio, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga, ya que se busca especificar y caracterizar cada área de trabajo dentro de la empresa Mega Burguer y así por medio de instrumentos determinar el gran aporte de desarrollo competitivo que tiene la organización.

”Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es su objetivo no es indicar como se relaciona estas”.³⁸

3.3 Universo o Población de Estudio

La población o sujetos de esta investigación está conformada por el total de trabajadores de todas las sucursales, indicando que cada sucursal cuenta con 12 trabajadores siendo un total de **60 trabajadores**, los cuales son **55 empleados** y **5 supervisores** que se tomó en cuenta como gerentes ya que ellos están a la cabeza de cada sucursal y que prestan servicios en la empresa Mega Burguer de la Ciudad de La Paz.

3.4 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

En la presente investigación no se tomará como muestra a los trabajadores administrativos en Mega Burguer, se estudiara el conjunto total de elementos

³⁷ Roberto Hernández Sampieri, Metodología De Investigación, México.

³⁸ Sampieri, Fernández y Baptista: (2010)



que posee las características de interés para la investigación. El universo es todo el personal del área administrativa que desempeñan sus funciones en la empresa Mega Burguer de la ciudad de la paz. Por lo tanto no es necesario realizar una muestra sino un censo.

Se denomina **censo**, a los datos o a la información que se puede recopilar de todos los elementos de individuos que conforman una población, el censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.³⁹

Precisamente se hará eso, se recopilara información de todo el personal administrativo y de los supervisores de la empresa Mega Burguer, con el fin de obtener todos los datos importantes para el presente trabajo; ya que toda investigación de influencia cuantitativa y cualitativa por su carácter medible debe identificar de manera clara.

3.5 Técnicas de investigación

El tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.⁴⁰

Las técnicas a utilizar para la investigación son la observación, entrevista y la encuesta.

3.5.1 La observación

La observación es cualitativa y es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración.

³⁹ www.porojmartinez.wordpress.com, técnicas de investigación

⁴⁰ Rojas Soriano, (1996-197)



La observación organiza las percepciones por ello implica toda una serie de operaciones de sensibilización y de concentración de la atención, de comparación, de discernimiento, todo ello dirigido por una intención. Observar es un acto promovido a la vez por disposiciones de orden cognitivo.

El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el clima organizacional.⁴¹

3.5.2 La entrevista

La entrevista es cualitativa en el que se produce una conversación entre dos o más individuos. Es el sujeto de estudio para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

El tipo de entrevista es estructurada y diseñada en la base de preguntas abiertas porque la información obtenida permitirá el análisis comparativo y uniformidad en el tipo de información recogida.⁴²

Tiene como finalidad, buscar y orientar el desarrollo del potencial profesional de un modo eficaz para la empresa y también para el interesado, (gerente, supervisores y personal administrativo) para obtener puntos de vista diferentes sobre el problema planteado en la empresa Mega Burguer en la ciudad de La Paz.

El uso de entrevista se centrará al supervisor y personal administrativo.

⁴¹ Sabino, (1992:116)

⁴² Sabino, (1992:116)



3.5.3 La encuesta

La encuesta es cuantitativa y describen como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.⁴³

La encuesta en la presente investigación corresponde a las siguientes características:

- ❖ Se utilizará preguntas Semi-abiertas para los trabajadores y supervisor.
- ❖ Esta técnica es utilizada principalmente para medir:
 - Tipo de relación en el equipo de trabajo
 - Actitudes
 - Satisfacciones Laborales

⁴³ Mayntz et al, citados por Díaz de Rada (2001:13)



3.6 Operacionalización de Variables

CUADRO N° 5 Variable Independiente --- Clima Organizacional

Definición	Definición operacional	Elementos subvariables	Dimensiones	Indicadores	Sujetos de investigación	Técnicas a utilizar
<p>El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados.</p> <p>Fuente: (Chiavenato, 1992)</p>	<p>El clima organizacional, va acorde al buen ambiente que perciben los trabajadores, ya sea en el aspecto de la estructura organizacional, relaciones laborales, relaciones interpersonales y factores motivacionales.</p>	<p>Relación empleador/empleado.</p> <p>-Grado de interacción.</p>	<p>Relaciones laborales</p>	<p>-Actitudes negativas y positivas. -Comportamientos positivos y negativos. -Apoyo laboral. -Comunicación afectiva.</p>	<p>- Supervisor - Personal Administrativo</p>	<p>-Entrevistas -Encuestas -Observación</p>
		<p>Relación empleado/empleado.</p> <p>-Compañerismo laboral.</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>- Actitudes negativas y positivas. -Comunicación afectiva. -Trabajo en equipo.</p>		
		<p>Condiciones laborales</p> <p>-Ascensos laborales -Sueldos percibidos</p>	<p>Factores motivacionales</p>	<p>-Motivación intrínseca. -Motivación extrínseca. -Seguridad e inseguridad laboral. -Situación laboral favorable y desfavorable.</p>		
		<p>Estructura organizacional</p> <p>-Funciones de cada área.</p>	<p>Estructura</p>	<p>-Estructura de tareas. -Jerarquía de responsabilidades.</p>		



Variable Dependiente --- Actitudes de Insatisfacción Laboral

Definición	Definición operacional	Elementos subvariables	Dimensión	Indicadores	Sujetos de investigación	Técnicas a utilizar
<p>Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable se acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan Cómo se siente alguien con respecto a algo</p> <p>Fuente: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Comportamiento organizacional, 15va Edición</p>	<p>Las actitudes de insatisfacción laboral influyen mucho en los empleados como también al gerente, señalan que existen consecuencias cuando están o no satisfechos, las consecuencias de la insatisfacción laboral del personal, se presentan en los comportamientos negativos.</p>	<p>Comportamientos negativos.</p>	<p>Insatisfacción</p>	<p>-Número de renuncias</p> <p>-Quejas</p> <p>-Ausentismo</p> <p>-Despidos</p>	<p>- Supervisor</p> <p>- Personal Administrativo</p>	<p>-Entrevistas</p> <p>-Encuestas</p> <p>-Observación</p>

Fuente: Elaboración Propia



3.7 Instrumentos de relevamiento de información

Los instrumentos para la investigación en la Empresa Mega Burguer, se utilizarán el cuestionario dirigido al Personal Administrativo, Entrevista a Supervisor, Entrevista dirigido al Personal Administrativo y finalmente la observación. Al aplicar estos instrumentos ayuda a conocer la opinión de los empleados y del supervisor, para luego analizar el clima organizacional existente y actitudes de insatisfacción laboral en la empresa.



CAPITULO 4

RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada variable de estudio, al aplicar la encuesta y entrevista del clima organizacional y actitudes de insatisfacción laboral, dichos resultados reflejan la opinión de los empleados y del inmediato superior, asimismo contienen una interpretación de los datos recabados.

Los siguientes resultados son provenientes de la encuesta / entrevista aplicada a supervisores y empleados de la empresa Mega Burguer:

4.1 Resultados de la encuesta

- **Las variables que se utilizaron al momento de realizar la encuesta:**

<p>Tabla de variable N° 1: Corresponde a la pregunta 1 del cuestionario.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">VARIABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Comprensiva</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Amigable</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Hostil</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Indiferente</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Otros</td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	Comprensiva	Amigable	Hostil	Indiferente	Otros	<p>Tabla de variable N°2: Corresponde a las preguntas 2, 3, 4, 7, 8,9 y 10 del cuestionario</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">VARIABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Siempre</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Casi siempre</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Algunas veces</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Muy pocas veces</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Nunca</td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
VARIABLE													
Comprensiva													
Amigable													
Hostil													
Indiferente													
Otros													
VARIABLE													
Siempre													
Casi siempre													
Algunas veces													
Muy pocas veces													
Nunca													
<p>Tabla de variable N° 3: Corresponde a la pregunta 5 del cuestionario.</p>	<p>Tabla de variable N° 4: Corresponde a la pregunta 6 del cuestionario.</p>												

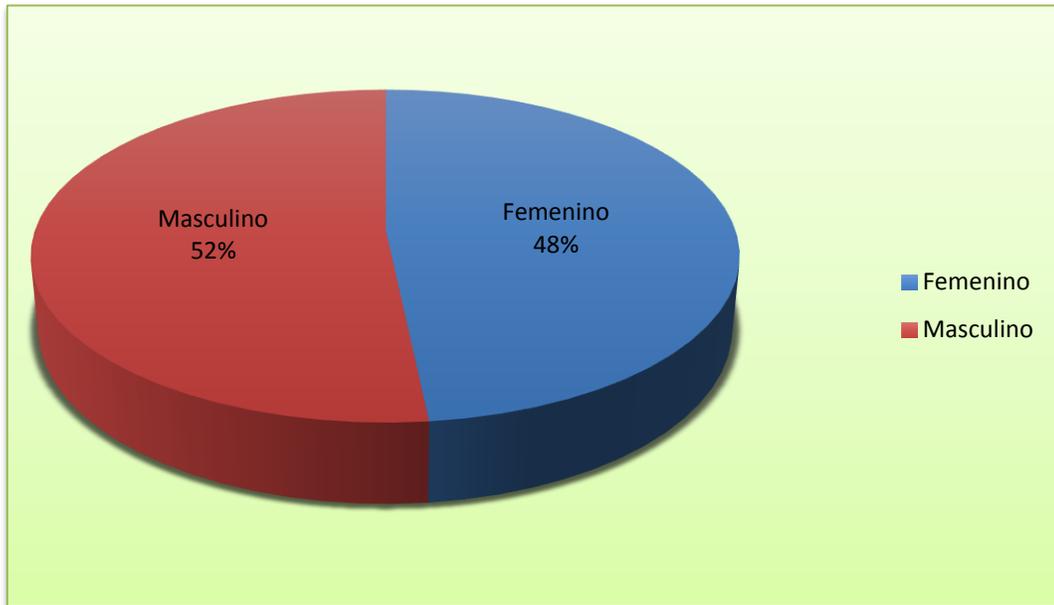


<table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De apoyo</td> </tr> <tr> <td>Amigables</td> </tr> <tr> <td>Hostiles</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	De apoyo	Amigables	Hostiles	Indiferente	Otros	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buena</td> </tr> <tr> <td>Poco</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Mala</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	Buena	Poco	Regular	Mala	Otros
VARIABLE													
De apoyo													
Amigables													
Hostiles													
Indiferente													
Otros													
VARIABLE													
Buena													
Poco													
Regular													
Mala													
Otros													
<p>Tabla de variable N° 5: Corresponde a la pregunta 11 del cuestionario.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí, Siempre</td> </tr> <tr> <td>Si, casi siempre</td> </tr> <tr> <td>No estoy conforme</td> </tr> <tr> <td>Estoy conforme</td> </tr> <tr> <td>Indiferente</td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	Sí, Siempre	Si, casi siempre	No estoy conforme	Estoy conforme	Indiferente	<p>Tabla de variable N° 6: Corresponde a la pregunta 12 del cuestionario.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy satisfecho</td> </tr> <tr> <td>Poco satisfecho</td> </tr> <tr> <td>Insatisfecho</td> </tr> <tr> <td>Muy insatisfecho</td> </tr> <tr> <td>Satisfecho</td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	Muy satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Satisfecho
VARIABLE													
Sí, Siempre													
Si, casi siempre													
No estoy conforme													
Estoy conforme													
Indiferente													
VARIABLE													
Muy satisfecho													
Poco satisfecho													
Insatisfecho													
Muy insatisfecho													
Satisfecho													
<p>Tabla de variable N° 7: Corresponde a la pregunta 13 del cuestionario.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Renuncias</td> </tr> <tr> <td>Despidos</td> </tr> <tr> <td>Ausencias</td> </tr> <tr> <td>Cambios de área</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	Renuncias	Despidos	Ausencias	Cambios de área	Otros							
VARIABLE													
Renuncias													
Despidos													
Ausencias													
Cambios de área													
Otros													



4.1.1 Género de los trabajadores

GRAFICO N° 1
PORCENTAJE DEL SEXO DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia

Apreciación: En el grafico N° 1 se puede observar que la mayor parte de los encuestados son de sexo masculino en un 52% y del sexo femenino son un 48%, las cuales corresponden a los empleados y a los supervisores de la empresa de comida rápida “MEGA BURGUER”.

Todo ello nos indica que en la empresa de comida rápida “MEGA BURGUER” predomina el sexo masculino que el femenino según el dato estadístico.

4.1.2 Relación empleador/empleado

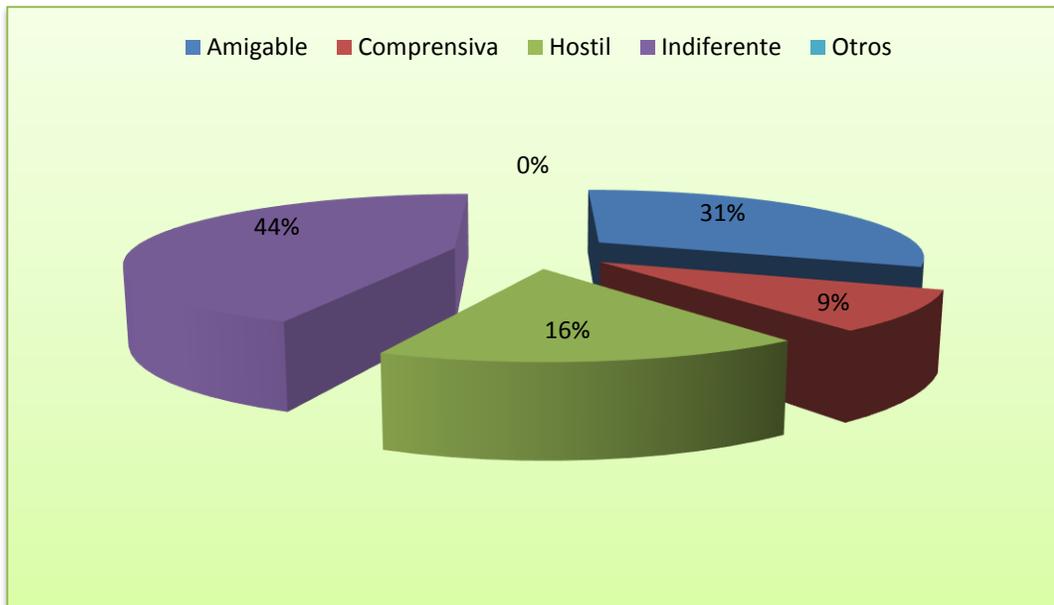
La información sistematizada en cuadros y gráficos corresponde a las preguntas:



a) En tu fuente laboral, tu inmediato superior tiene una actitud:

GRAFICO N° 2

**PORCENTAJE DE ACTITUDES QUE TIENE EL INMEDIATO SUPERIOR
CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia

Apreciación: Las dimensiones de las variables tienen grandes diferencias. Los resultados muestran que un 44% es indiferente la actitud del inmediato superior, un 31% está de acuerdo con el comportamiento, un 16% muestra doble cara con el personal y un 9% su actitud es comprensiva.

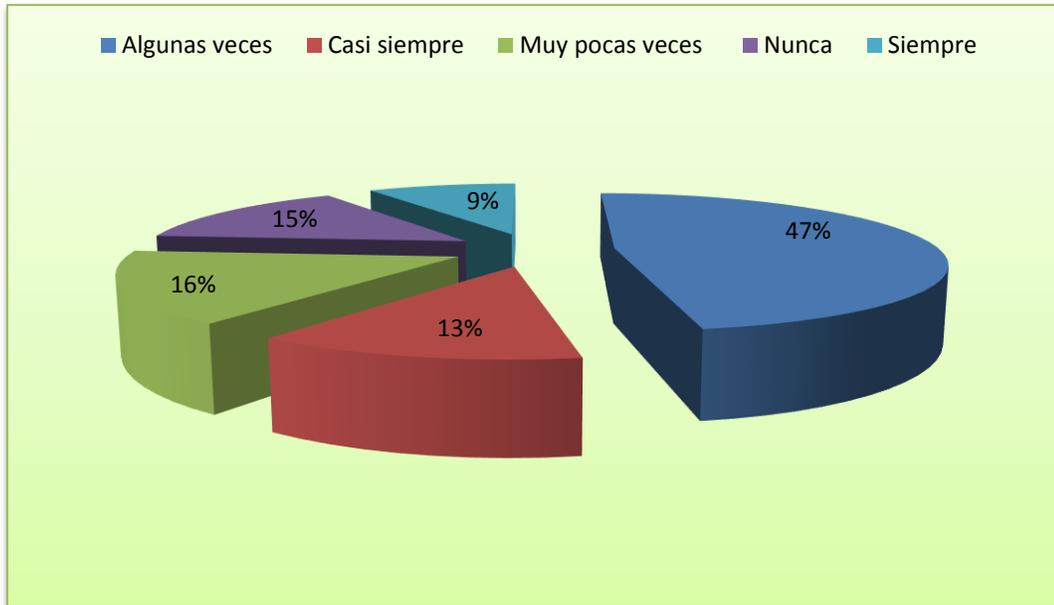
Los datos estadísticos nos muestran que la mayoría de los empleados no están conformes con el comportamiento del inmediato superior, ya que muestran actitudes desfavorables y no permiten que la empresa de comida rápida “MEGA BURGUER” tengan un buen clima organizacional.



b) Tu inmediato superior escucha tus opiniones y sugerencias.

GRAFICO N° 3

PORCENTAJES EN QUE EL INMEDIATO SUPERIOR ESCUCHA OPINIONES Y SUGERENCIAS DEL PERSONAL



Fuente: Elaboración propia

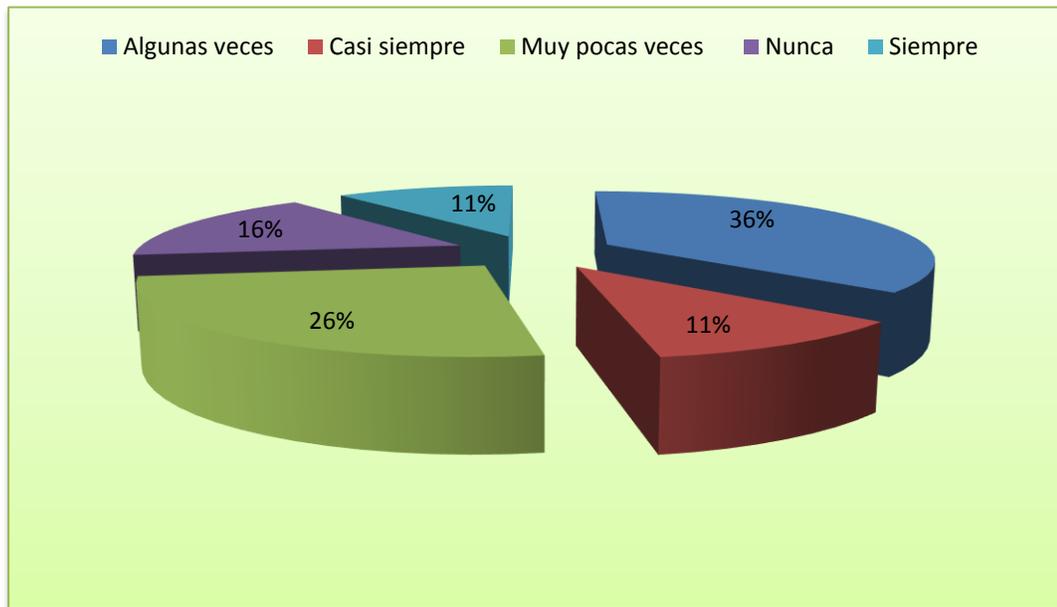
Apreciación: En el grafico N° 3 se puede observar que el 47% de los trabajadores encuestados manifiestan que algunas veces son escuchados para la toma de decisiones en su puesto de trabajo; seguido del 16 % que manifestó que son pocas veces escuchados para la toma de decisiones en su puesto de trabajo. Seguido por 15% que no son escuchados en su trabajo.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a escuchar y dar opiniones para la toma de decisiones es de algunas veces, lo cual indica que no tienen mucha participación para la toma de decisiones en la empresa de comida rápida “MEGA BURGUER”.



c) Tu inmediato superior escucha tus reclamos y te da solución rápida.

**GRAFICO N° 4
PORCENTAJES EN QUE EL INMEDIATO SUPERIOR ESCUCHA RECLAMOS Y DA SOLUCION RAPIDA AL PERSONAL**



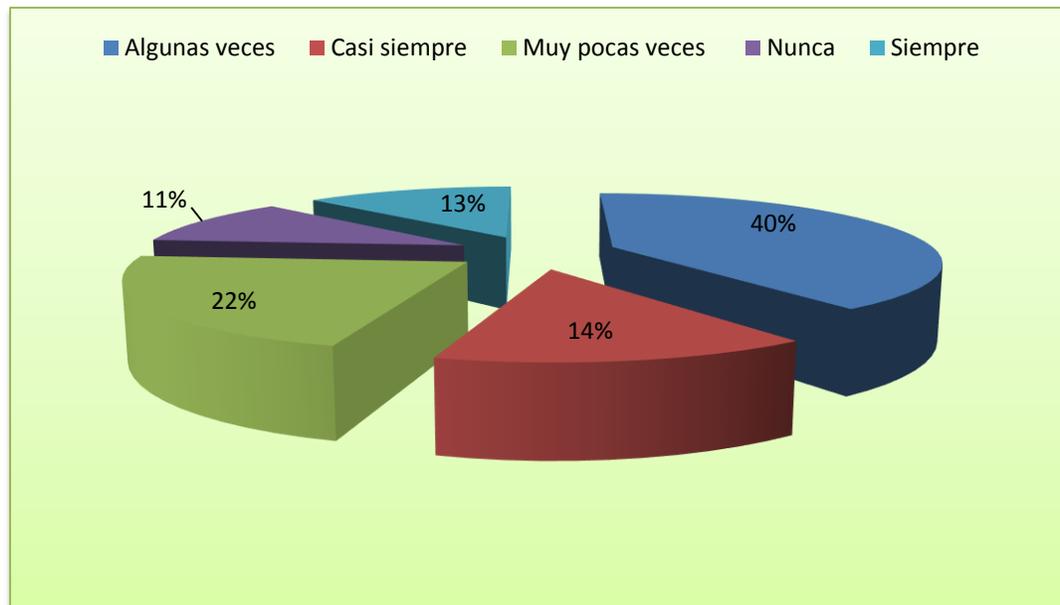
Fuente: Elaboración propia

Apreciación: En el grafico N° 4 analizamos que el 22% sus reclamos son tomados en cuenta, el 62% sienten que no son escuchados y el 16% se siente que nunca son escuchados ni se les da una respuesta a sus dudas. Eso significa que la mayoría de los empleados siente que sus reclamos no son escuchados y por ende no tienen una solución a sus conflictos, inquietudes, ocasionando dudas al personal y generando un ambiente laboral de insatisfacción al no tener soluciones.



d) Tu inmediato superior fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.

**GRAFICO N° 5
PORCENTAJES EN QUE EL INMEDIATO FOMENTA UNA RELACION POSITIVA ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia

Apreciación: En el grafico N° 5 se analizó que el 40% algunas veces se fomenta relación entre los empleados, el 22% se dice que muy pocas veces se fomenta esa relación, el 27% siente que se fomenta esa relación entre empleados y el 11% siente que nunca fomenta relación positiva entre los compañeros.

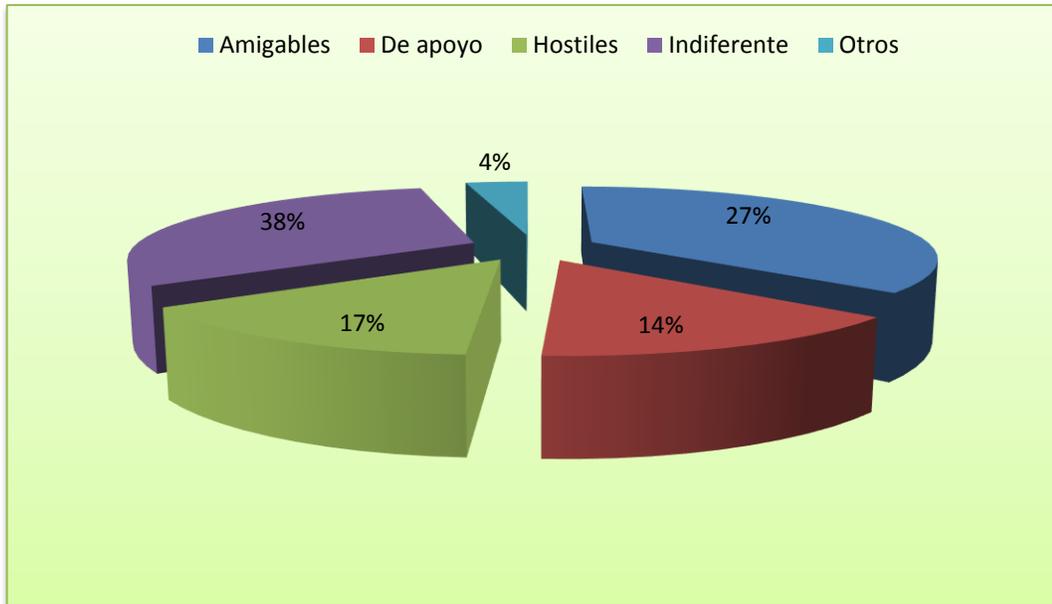
Eso significa que la mayoría de los empleados siente que algunas veces se fomenta la relación positiva entre empleados, esto quiere decir que como el inmediato superior fomenta los empleados confunden las cosas y piensan que por ello no pueden obedecer al inmediato superior y se crea un mal clima organización en la empresa de comida rápida “MEGA BURGUER”.



4.1.3 Relación empleado/empleado

a) En tu fuente laboral, tus compañeros tienen actitudes:

**GRAFICO N° 6
PORCENTAJES DE LAS ACTITUDES, QUE LOS COMPAÑEROS
TIENEN EN SU FUENTE DE TRABAJO**



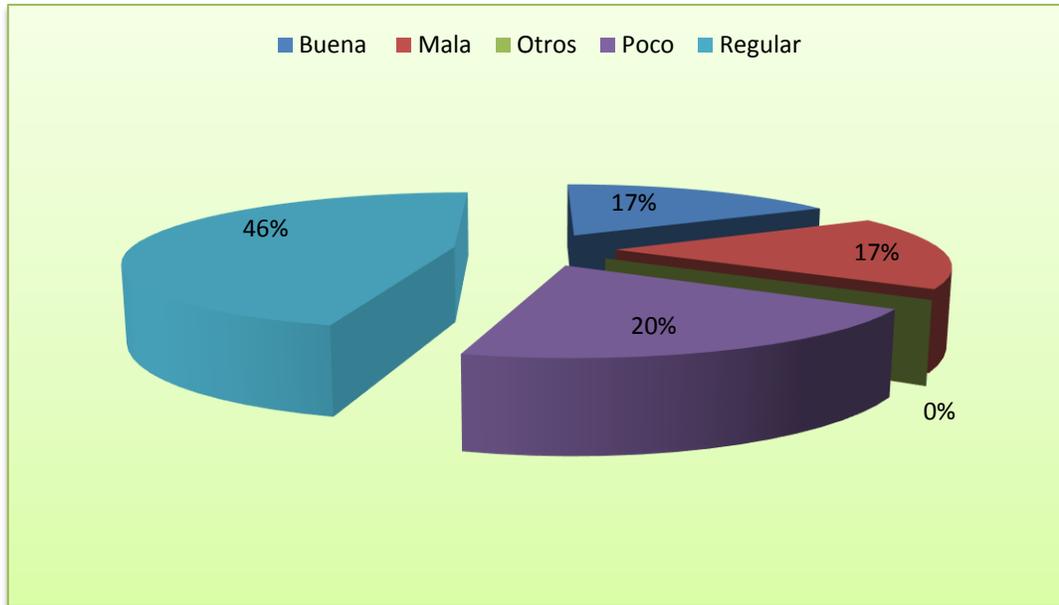
Fuente: Elaboración propia

Apreciación: En el grafico N° 6 se muestra que el 41% está de acuerdo con el comportamiento de los compañeros y el 55% no está de acuerdo con sus actitudes de sus compañeros y un 4% tienen otras actitudes dentro la empresa. Esto significa que la mayoría de los empleados no está de acuerdo con el comportamiento de sus compañeros de trabajo puesto que no permiten un buen clima organizacional.



b) En tu fuente laboral, con tus compañeros existe una comunicación:

**GRAFICO N° 7
PORCENTAJES DE COMUNICACIÓN QUE EXISTE EN SU
FUENTE LABORAL**



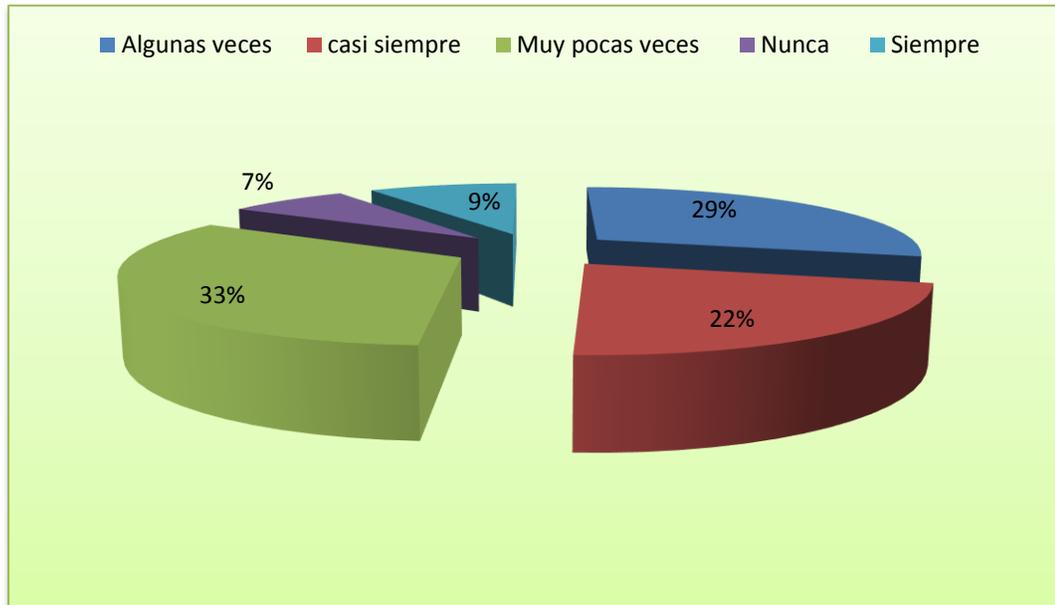
Fuente: Elaboración propia

Apreciación: En el grafico N° 7 se puede observar que el 17% de los trabajadores manifiestan que tienen una comunicación interpersonal adecuada, seguido del 83% que manifiestan que nunca logran una comunicación interpersonal adecuada. En conclusión, el mayor porcentaje referente a la comunicación interpersonal es que no tienen una comunicación adecuada en la empresa de comida rápida “MEGA BURGUER”.



c) Existe unión en tu equipo de trabajo

GRAFICO N° 8 PORCENTAJES DE EQUIPO DE TRABAJO EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.

Apreciación: En el grafico N° 8 podemos observar que el 91% de los empleados demuestran que no hay unión en su equipo de trabajo, y el 9% nos dice que si existe unión de trabajo.

Consideramos que el mayor dato de porcentaje es negativo y mayor, ya que no existe unión de equipo de trabajo, eso nos demuestra que es uno más de los factores negativos de la empresa que genera que no haya un buen clima organizacional.

4.1.4 Las condiciones laborales

En este punto la información sistematizada en gráficos corresponde a las siguientes preguntas.



a) Recibes elogios, reconocimientos, incremento de sueldos y otros, cuando realizas bien tu trabajo.

**GRAFICO N° 9
PORCENTAJE DE ELOGIOS Y RECONOCIMIENTOS
AL TRABAJADOR POR PARTE DEL INMEDIATO SUPERIOR**



Fuente: Elaboración propia

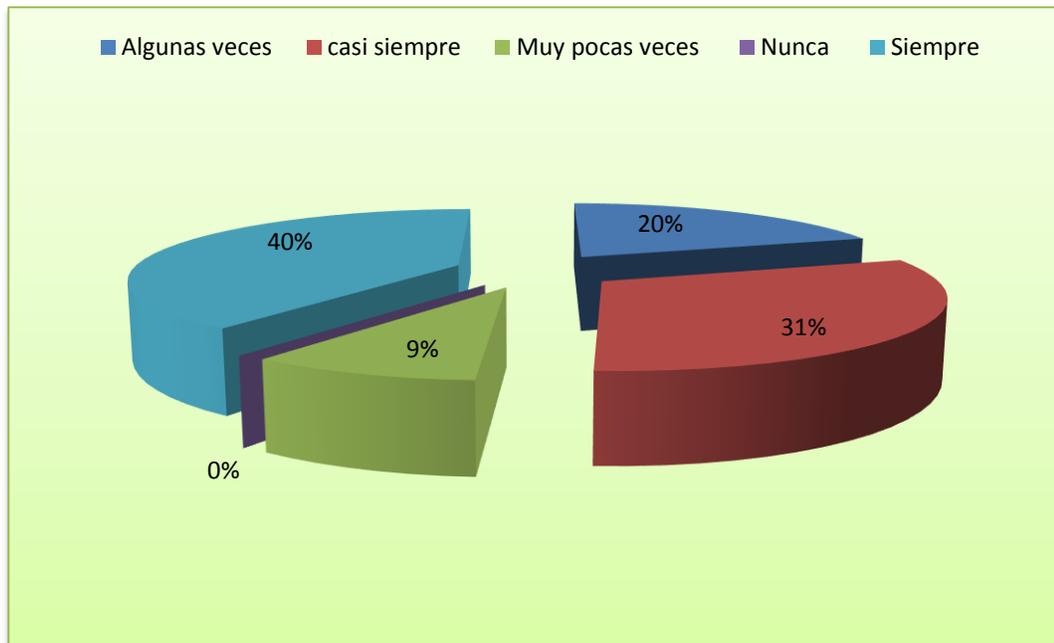
Apreciación: Como se aprecia en el gráfico N° 9, un 85% de los trabajadores de la empresa responden que no reciben ningún reconocimiento por su desempeño laboral, y un 15% afirman que si reciben elogios, reconocimientos u otros.

En conclusión, podemos mencionar que la mayor parte del resultado, el inmediato superior no influye ni motiva a sus trabajadores, lo cual ocasiona inseguridad laboral.



b) Tienes claro las funciones y tareas de tu cargo.

**GRAFICO N° 10
PORCENTAJE DE LAS FUNCIONES Y
TAREAS DEL TRABAJADOR**



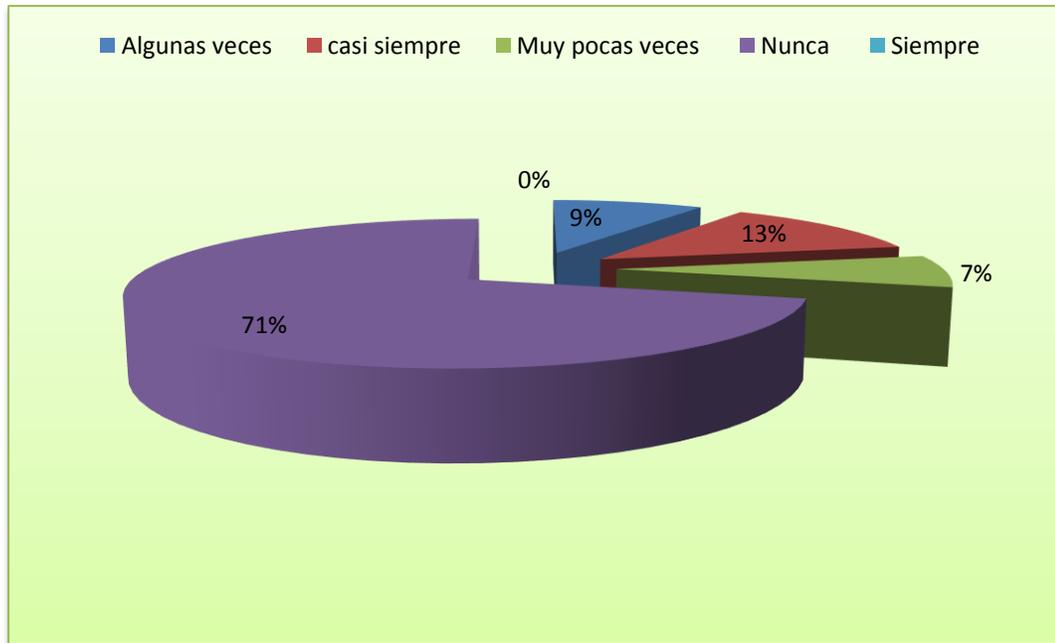
Fuente: Elaboración propia

Apreciación: Se puede observar que el 40% de los trabajadores encuestados manifiestan que tienen claramente sus tareas en su puesto de trabajo. En la variable casi siempre un 31% indican que tiene claro sus funciones, un 20 % algunas veces y por ultimo un 9% muy pocas veces. En conclusión, como se observa en el resultado un 71% están capacitadas para sus puestos, y un 29% no están bien orientadas para realizar sus labores.



c) Tu fuente laboral, te permite crecer en un ascenso.

**GRAFICO N°11
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN ASCENSOS
QUE TIENE EL TRABAJADOR EN SUS FUNCIONES**



Fuente: Elaboración propia

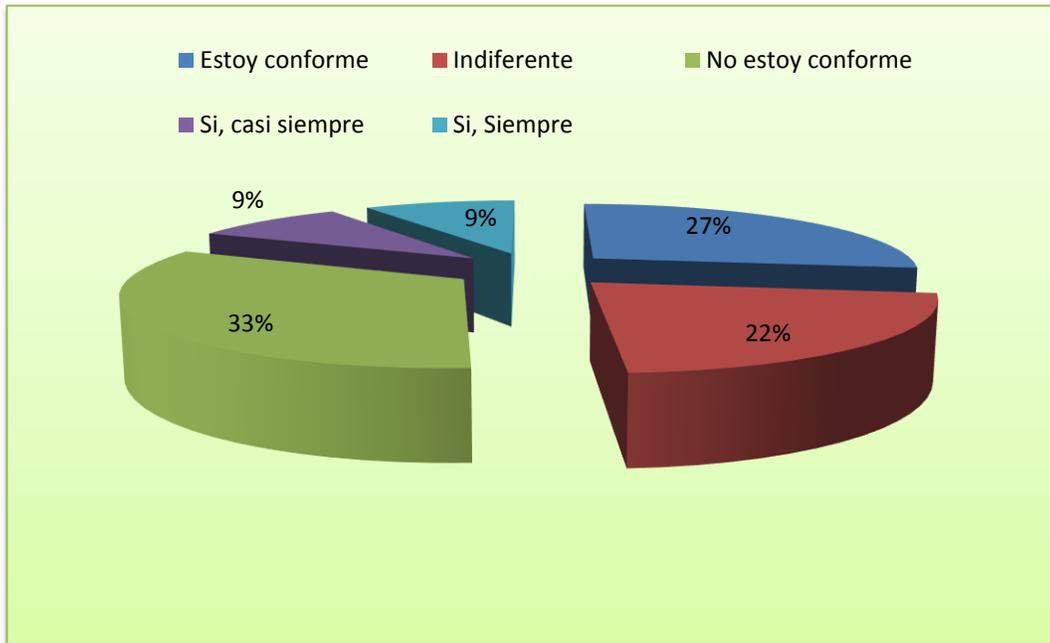
Apreciación: El gráfico N°11 nos muestra que el 71% de los trabajadores no tienen una motivación laboral basada en el crecimiento interno de la empresa. Un 29% indican que, si reciben y se sienten satisfechos, promovidos con las oportunidades que se les brindan.

Esto significa que la mayoría no son tomados en cuenta, se sienten insatisfechos y desplazados. Por consiguiente, ocasiona críticas hacia quien lo obtuvo el ascenso.



d) Estás de acuerdo con tu asignación salarial.

**GRAFICO N°12
PORCENTAJE DE SATISFACCION SALARIAL
QUE TIENE EL TRABAJADOR EN LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia

Apreciación: Como se puede apreciar en el gráfico el 33% no están conformes con su salario, el 27% están conformes con su asignación salarial, un 22% están indiferentes y un 18% se encuentran muy satisfechos con sus sueldos.

Por lo tanto, esto significa que el 55% de los trabajadores están insatisfechos con su salario, esto se debe a que la empresa no reconoce horas extras, no informa el por qué sus descuentos en su salario, y no cumplen con la fecha de cancelar los sueldos a los trabajadores (existen demoras).

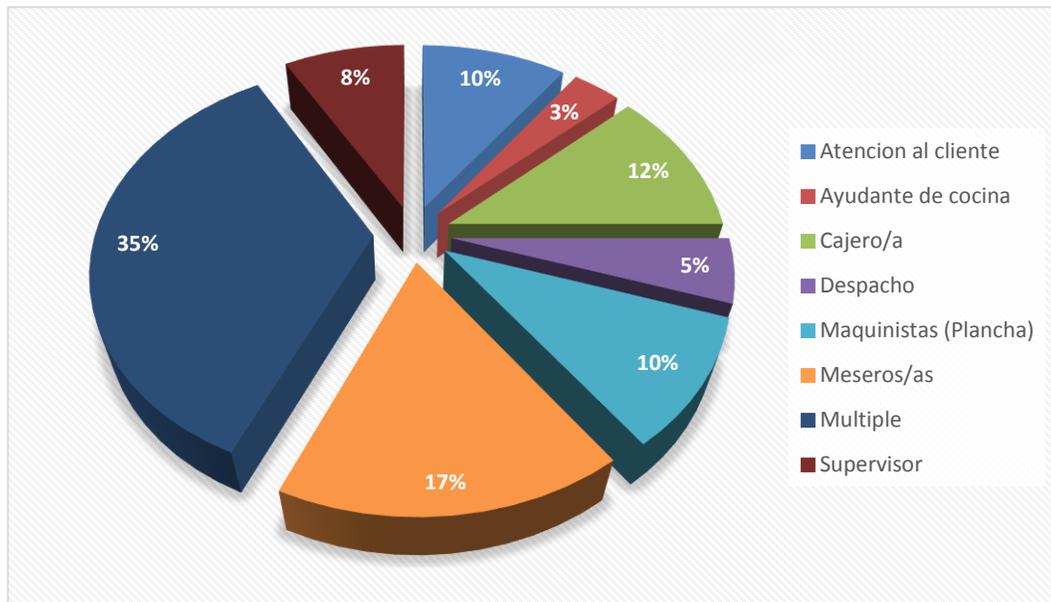


4.1.5 Estructura organizacional

a) Cargos

GRAFICO N° 13

PORCENTAJE DE CARGO DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

Apreciación: En el grafico N° 13 se puede observar que el 35% trabajan como múltiples realizando de todo, seguido de un 17% que son meseros/as, un 12% que son cajeros, un 10% que trabajan con las maquinas, un 10% atención al cliente, un 8% que son supervisores, un 5% en despacho y un 3% ayudante de cocina o almacenes en la empresa de comida rápida “MEGA BURGUER”.

El dato estadístico muestra que en la empresa de comida rápida “MEGA BURGUER” trabajan más múltiples puestos que no tienen definido su función, debido a la inexistencia de un organigrama.

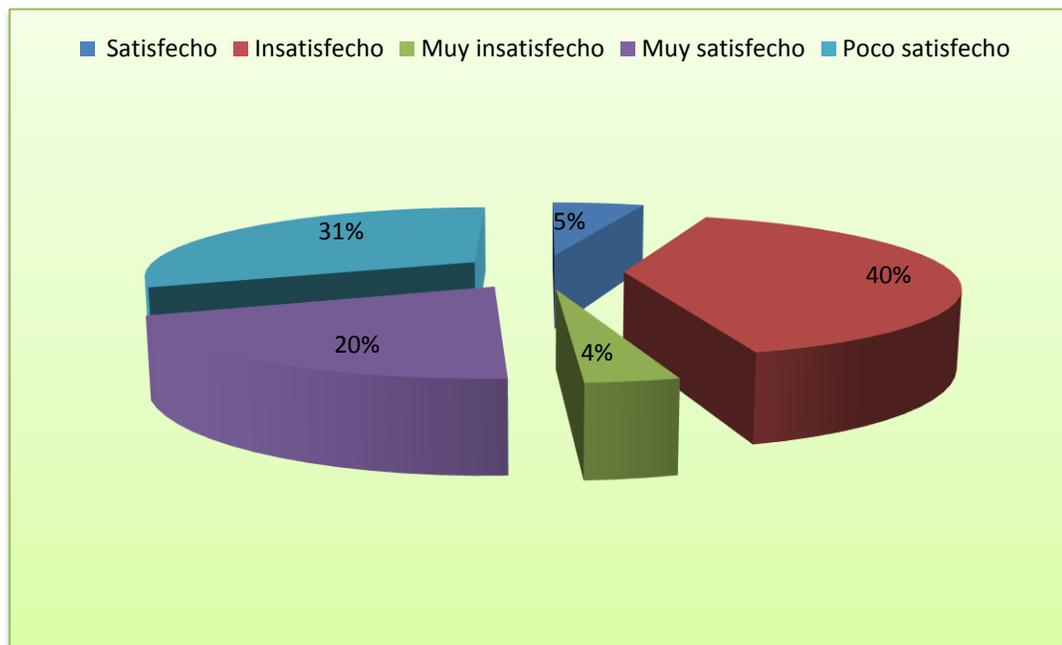
4.1.6 Comportamientos negativos

La información sistematizada en gráficos corresponde a las siguientes preguntas.



a) Con tu fuente de trabajo estas:

**GRAFICO N°14
PORCENTAJE DE SATISFACCION
QUE TIENE
EL TRABAJADOR EN SU FUENTE LABORAL**



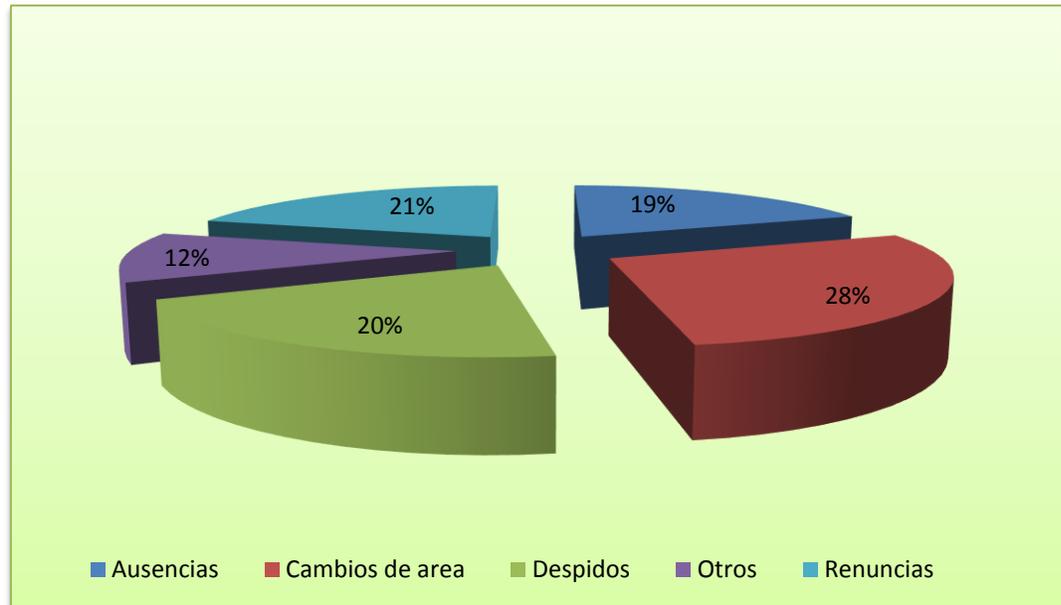
Fuente: Elaboración propia

Apreciación: Como se observa un 40% se encuentran insatisfechos con su fuente laboral, un 31% están poco satisfechos con su trabajo, un 4 % están totalmente muy insatisfechos, el 20 % de los trabajadores están muy satisfechos y un 5% solo satisfecho. En conclusión, en la empresa existen el 75% de los trabajadores insatisfechos con su fuente laboral.

b) En tu fuente laboral percibes:



GRAFICO N°15
PORCENTAJE DE PERCEPCION SATISFACCION
QUE TIENE
EL TRABAJADOR EN SU FUENTE LABORAL



Fuente: Elaboración propia

Apreciación: En el gráfico nos muestra que el 28% de los trabajadores perciben cambios de área, debido a que no tiene un cargo fijo, incluso rotan en diferentes sucursales ya que la empresa no cuenta con un organigrama para establecer sus funciones, el 21% percibe renuncias, un 20% percibe muchos despidos, el 19% ausencias y por último el 12 % perciben todas estas variables.

En conclusión, esto significa que la empresa tiene una inestabilidad laboral, todo esto es debido a un clima organizacional defectuoso.

4.2 Resultados de la entrevista

Esta técnica nos ayuda a conocer las condiciones emocionales, actitudes, interactivas y perceptivas que presenta el empleado respecto a la empresa.



El objetivo de esta entrevista es saber que piensan los inmediatos superiores que están a la cabeza de la empresa de comida rápida “MEGA BURGUER”, esto debido a que están en constante relación con el personal, y son observadores de lo que día a día pasa en la empresa.

La entrevista estructurada se realizó a 5 supervisores que están a cargo de la empresa.

CUADRO N° 6

CARGO	CANTIDAD
SUPERVISOR/A	5

Entrevista al Supervisor/a

Se tomó en cuenta las siguientes preguntas:

- a) ¿Al momento de contratar el personal da a conocer cuáles serán sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo?**

CUADRO N° 7

SUPERVISOR 1	R. Si, se les da a conocer sus funciones a cada uno.
SUPERVISOR 2	R. Si
SUPERVISOR 3	R. Sí, eso es fundamental.
SUPERVISOR 4	R. Si, se les explica cuál será su trabajo.
SUPERVISOR 5	R. Si, se les hace conocer.

Fuente: Elaboración propia



El cuadro N° 7 nos demuestra que los gerentes (supervisores/as), al momento en que se selecciona personal para que formen parte de la empresa, se les da a conocer cuál será su función y se le explica a cada uno de ellos.

b) ¿Brinda comprensión, apoyo y confianza al personal de la empresa? Y ¿Por qué?

CUADRO N°8

SUPERVISOR 1	R. Depende de qué casos sean, a veces el personal abusa cuando se le da mucha confianza.
SUPERVISOR 2	R. Si es necesario, según las peticiones extendidas.
SUPERVISOR 3	R. Depende porque si llego a darle mucha confianza se aprovechan de cualquier circunstancia.
SUPERVISOR 4	R. En casos de la empresa (laborales) en eso tienen mi apoyo, pero muchos confunden eso y quieren mezclar el trabajo con lo personal.
SUPERVISOR 5	R. Algunas veces, no siempre ya que se aprovechan.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 8 analizamos como el inmediato superior trata al personal, en los resultados nos muestran que solo brindan la comprensión siempre y



cuando sea de trabajo, y muchas veces es poco ese afecto ya que el personal puede confundir las cosas y abusar.

c) ¿Usted cree que existe personal productivo en la empresa y por qué cree que son productivos?

CUADRO N° 9

SUPERVISOR 1	R. No, no son productivos, más bien son problemáticos.
SUPERVISOR 2	R. No.
SUPERVISOR 3	R. No ya que al realizar sus funciones lo realizan sin energía e ineficiente.
SUPERVISOR 4	R. No, porque hay mucha gente que entra al trabajo sin acabar el colegio.
SUPERVISOR 5	R. Sí, porque al realizar sus funciones lo hacen eficiente.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 9 analizamos que no existe gente productiva en la empresa, puesto que se cambia mucho de personal y no duran mucho tiempo en su puesto de trabajo.

d) ¿A qué empleados considera usted productivos?

CUADRO N° 10

SUPERVISOR 1	R. No tenemos gente productiva.
SUPERVISOR 2	R. A ninguno.



SUPERVISOR 3	R. Solo a uno entre todos los trabajadores que están a mi cargo.
SUPERVISOR 4	R. Según la antigüedad y personal que perdura en el trabajo.
SUPERVISOR 5	R. Se considera productivos al personal antiguo porque conocen bien la empresa, pero lastimosamente el personal no se queda mucho tiempo.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 10 demuestra que no hay gente productiva, ya que no existe personal antiguo que conozca la empresa, por ello se considera que no hay empleados productivos.

e) ¿Qué actitudes percibe de los empleados y respecto a eso cómo se desenvuelven en sus funciones?

CUADRO N° 11

SUPERVISOR 1	R. Eso se ve cuando tienen que apoyarse, muchos demuestran actitudes negativas.
SUPERVISOR 2	R. Demasiado automatizados, no tienen sentido de trabajo en equipo, no permiten la corrección de falencias.



SUPERVISOR 3	R. Desinteresados y manipuladores, no aceptan las correcciones que se les da.
SUPERVISOR 4	R. Pésimo porque no conocen el significado de trabajo en equipo y sus actitudes son muy negativas cuando se les llama la atención.
SUPERVISOR 5	R. Cuando tienen que ayudarse se enojan entre sí, por ende sus actitudes no son buenas en ese momento.

Fuente: Elaboración propia

El cuadro N° 11 nos ayuda a saber que las actitudes del personal son negativas porque no conocen el significado de trabajo en equipo, no se ayudan entre si y eso genera actitudes negativas.

f) ¿Existe personal satisfecho con sus funciones y como es el comportamiento que ellos muestran?

CUADRO N° 12

SUPERVISOR 1	R. En toda empresa dirán que sí, pero ellos mismos se quejan a espaldas de uno, y eso quiere decir que no hay satisfacción.
SUPERVISOR 2	R. Pocas veces se observa, puesto que desean muchos privilegios sin tan solo dar un sacrificio.



SUPERVISOR 3	R. Existe pero exigen muchos beneficios para el poco trabajo que tienen, y el poco personal satisfecho no reclama y trabajan tranquilos.
SUPERVISOR 4	R. No se logra saber siempre eso, puesto que por no perder el trabajo todos dicen que sí.
SUPERVISOR 5	Muy pocas veces se genera eso, ya que si no hay satisfacción muestran gestos de molestia y Cansancio.

Fuente: Elaboración propia

El cuadro N° 12 nos demuestra que pocas veces se observa, ya que los empleados exigen mucho sin dar una nada a cambio, como también hay empleados que por no perder el trabajo dicen que están satisfechos.

g) ¿Alguna vez percibió el comportamiento insatisfecho de un empleado y porque cree que lo estaría?

CUADRO N° 13

SUPERVISOR 1	R. Si cuando rotamos al personal ya sea de área o de sucursal.
SUPERVISOR 2	R. Constantemente por que el individuo siempre busca su beneficio y/o comodidad personal.
SUPERVISOR 3	R. Siempre, nunca se conforman con nada y buscan su propio beneficio o



	cuando se les llama la atención sus gestos son de molestia.
SUPERVISOR 4	R. Si, muchas veces ya que el personal busca beneficio para uno mismo.
SUPERVISOR 5	R. Sí, porque genera reclamos, hay inconformidad, se faltan al trabajo, hay gente que habla cosas que no son.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 13 analizamos que el comportamiento insatisfecho es constante ya que el personal busca su propia comodidad y esto se ve más a menudo cuando se cambia de área o sucursal al personal.

h) ¿Motiva con elogios y reconocimiento cuando el personal se desenvuelve correctamente en su fuente laboral?

CUADRO N° 14

SUPERVISOR 1	R. No
SUPERVISOR 2	R. Tristemente no existe la línea de un desenvolvimiento correcto constante, dado que el personal bajo mi cargo solo tienen la capacitación empírica y eso perjudica u obstaculiza un buen rendimiento.



SUPERVISOR 3	R. No, no hay personal que se desenvuelva bien en su fuente de trabajo.
SUPERVISOR 4	R. No, porque existe desigualdades.
SUPERVISOR 5	R. No, porque simplemente no tenemos esa regla en la empresa, pero sería bueno.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 14 observamos que no existe ningún elogio o motivación para los empleados, ya que no existe personal que se merezca o porque simplemente no tienen esa regla en la empresa.

- i) ¿Qué tipo de relación laboral mantiene con los empleados de la empresa?**

CUADRO N° 15

SUPERVISOR 1	R. Profesional.
SUPERVISOR 2	R. Estrictamente laboral.
SUPERVISOR 3	R. Profesionalmente, laboral.
SUPERVISOR 4	R. Estrictamente de trabajo.
SUPERVISOR 5	R. Profesional.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 15 se ve que su relación laboral es estrictamente laboral.

- j) ¿Existe una buena relación interpersonal con los empleados de la empresa?**



CUADRO N° 16

<p>SUPERVISOR 1</p>	<p>R. No porque confunden y a veces quieren que por ese motivo exista comprensión y abuso personal.</p>
<p>SUPERVISOR 2</p>	<p>R. No siempre dado que ellos desean que empatices con sus problemas personales.</p>
<p>SUPERVISOR 3</p>	<p>R. En realidad poco ya que si agarran confianza en mí no habrá el respeto entre supervisor, y también porque es una regla del dueño de la empresa y hay que obedecer.</p>
<p>SUPERVISOR 4</p>	<p>R. No solo de trabajo.</p>
<p>SUPERVISOR 5</p>	<p>R. No mucho, ya que hay veces que la gente es habladora y es mejor no tener mucho contacto más que de trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 16 analizamos que no existe una buena relación interpersonal ya que muchas veces la confianza que se brinda confunden y hasta se llega a faltar el respeto.

Entrevista al Personal Administrativo

Corresponde a los 55 trabajadores, ya que la empresa no cuenta con una estructura organizacional y no tienen jefes de cada área, por esa razón la entrevista se tomó en cuenta a todos; meseros, cajeros, personal de atención al cliente, maquinistas (planchas), almacenes, ayudante de cocina y múltiples. Con el fin de analizar la forma en que los personales perciben el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.



La información sistematizada en cuadros corresponde a las siguientes preguntas:

1) ¿Estás de acuerdo con la actitud laboral de tu inmediato superior?

CUADRO N°17

VARIABLE	RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
No	-Es serio con esa actitud asusta y es gruñón.	24	44%
	-Es alterado y tiene preferencias.		
	-Por qué no escucha.		
	-No es comprensible y es impaciente.		
Si	-Es buena onda.	15	27%
	-Porque ayuda, escucha y da solución.		
	-Debe ser recto por el negocio.		
Algunas veces	-Tiene actitudes negativas, pero es tranquilo.	12	22%
	-Es muy jetón.		
	-Es amigable		
Muy pocas veces	-Es bueno	4	7%
	-No actúa de manera imparcial.		
TOTAL		55	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro, el 44% de los trabajadores califican que el supervisor tiene deficiencias, demuestra autoritarismo y preferencias, seguido el 27% están de acuerdo con la actitud del supervisor que es por el bien de la empresa, el 22% mencionan que algunas veces es bueno o malo. Y el 7% dicen que muy pocas veces es bueno.



En conclusión, el supervisor no muestra igualdad, confianza ni comunicación con los trabajadores.

2) ¿Estás de acuerdo con las actitudes laborales de tus compañeros?

CUADRO N°18

VARIABLE	RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
No	-Son un poco egoístas, no son buenos. -Muy mal son amargados/as. -Abusan de algún cargo que ocupan porque son amigos del supervisor. -No cumplen su trabajo -Existe mucho miramiento. -No todos están acostumbrados a la competitividad.	26	47%
Si	-Trabajan bien y hay apoyo entre compañeros. -Existe mucha colaboración. -Son amigables.	17	31%
Algunas veces	-Son creídos cuando trabajan y no les gusta ayudar. -No todos trabajan en equipo. -No reconocen sus faltas y fallas.	12	22%
TOTAL		55	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro, el 47% no se llevan bien entre ellos, ya que existe mucho miramiento y disconformidad con sus labores, con su personalidad o carácter, el 31% se ve que hay compañerismo y apoyo entre



ellos, y por último el 22% indican que algunas veces se observa que sus compañeros cometen fallas y faltas.

3) ¿Qué tipo de relación laboral mantienes con tu inmediato superior?

CUADRO N°19

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Laboral	40	72%
Amigable	8	15%
Profesional	7	13%
TOTAL	55	100%

Fuente: Elaboración propia

En este punto se menciona sobre la relación laboral que tiene los trabajadores con su supervisor, y se observa que el 72% solo mantienen una relación estrictamente laboral, no tiene una relación o comunicación confiable y amigable, el 15% amigable por lo tanto existe relaciones interpersonales y asimismo un 13% afirman solo profesional esto significa un distanciamiento en el ámbito relaciones humanas.

4) ¿Qué tipo de relación laboral mantienes con tus compañeros de tu equipo de trabajo?

CUADRO N°20

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Laboral	35	64%
Profesional	4	7%
Amigable	12	22%
Regular	4	7%



TOTAL	55	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se muestra que el 64% de los trabajadores de la empresa, mantienen una relación laboral, es decir que no existe la confianza y no interactúan con sus compañeros en forma fluida y clara; seguidamente el 22% confirman que tiene una relación amigable por lo tanto se puede inferir que trabajan en equipo porque se apoyan entre ellos; un 7% dicen que es una relación profesional en el ámbito de trabajo es decir muy pocas logran obtener una comunicación interpersonal adecuada, y un 7% mantienen una relación regular.

5) ¿Cuál es tu reacción cuando tienes que encargarte de una tarea que no te corresponde?

CUADRO N°21

VARIABLE	RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Positivo	-Aprendo más de a poco. -Me parece mejor, así aprendo de otras áreas. -Debo habituarme en cualquier lugar que me ponen. -Lo hago sin ningún problema.	9	16%
Negativo	-Me molesta porque son tareas que no me corresponden. -Me enoja y a veces quisiera dejar el trabajo porque es mucho. -Me parece injusto, porque no me capacitaron para que haga todo en la empresa y me equivoco luego me riñen.	31	56%



	<p>-Me saca de onda, ya que al momento de contratar no nos informan eso.</p> <p>-No compite con mis obligaciones y abusan de ello.</p>		
Neutro	<p>-Tengo que aceptar porque es mi trabajo.</p> <p>-No es justo pero por un parte aprendo.</p> <p>-Solo trabajamos porque es nuestra obligación.</p> <p>-Lo hago con tal de mantener mi trabajo.</p>	15	27%
TOTAL		55	100%

Fuente: Elaboración propia

Se logra percibir que los trabajadores de la empresa, el 16% aceptan realizar otros trabajos, porque lo ven como oportunidad de aprender más; seguido el 56% muestran molestias ya que indican que no les corresponde o sienten que abusan de ello y por otra parte no están capacitadas para realizar diferentes funciones, finalmente el 27% lo hacen por obligación y por mantener su trabajo.

6) ¿Estás satisfecho con el desempeño de tus compañeros de trabajo? Explique ¿por qué?

CUADRO N°22

VARIABLE	RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	<p>-Se desenvuelven bien.</p> <p>-Cumplen con sus deberes.</p>	16	29%



	-Están capacitados para cada área que les corresponde.		
No	-A veces les toca cargos fáciles y no ayudan. -Muchas veces no cumplen con sus obligaciones. -No trabajan bien, o cuando viene otro de otro sucursal a suplir. -Dejan que otros hagan su trabajo (son abusivos). -Algunos son amigos del supervisor y no cumplen su trabajo. -Otros trabajan más y otros no.	27	49%
Algunas veces	-No trabajan en equipo. -Son lentos. -Nos exigen demasiado mientras que a otros no.	12	22%
TOTAL		55	100%

Fuente: Elaboración propia

Se muestra que el 29% de los encuestados se sienten satisfechos y conformes con el desempeño de sus compañeros; el 49% se muestran insatisfechos con sus compañeros manifiestan que no tienen un buen desempeño laboral, el 22% afirman que algunas veces no se desenvuelven correctamente en sus funciones, no trabajan en equipo.

7) ¿En tu fuente laboral existe una comunicación confiable y amigable con tus compañeros? Explique.



CUADRO N°23

VARIABLE	RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	-Existe comunicación confiable. -Son buena onda, todos son mis amigos. -Cuento con sus apoyos. -Nos contamos todo y compartimos.	17	31%
No	-No hay oportunidad para conocernos más con los del otro turno. -No hay confianza. -Son muy chismosos con el dueño por quedar bien. -Todo es laboral.	18	33%
Algunas veces	-No con todos, pero tratamos de comunicarnos. -Hablamos lo necesario. -Cuando necesitamos favores.	20	36%
TOTAL		55	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 31% de los trabajadores manifiestan que logran tener una comunicación confiable y amistosa, tienen la oportunidad de conversar sobre temas fuera de su actividad laboral; mientras que el 33% mencionan que no tienen una buena comunicación, debido a que no hay oportunidad por el tiempo, o no hay confianza entre ellos; y el 36% nos dicen que algunas veces tiene la oportunidad de conocerse, conversan solo con algunos o solo para pedir favores.



8) ¿Te sientes satisfecho en tu fuente laboral? Y ¿Por qué?

CUADRO N°24

VARIABLE	RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	-Todo tranquilo. -Tengo un puesto fijo. -Me gusta y estoy conforme con mi trabajo. -Me gusta el modo en que trabajamos.	15	27%
No	-No me siento muy contenta por las injusticias que hay. -No me gusta mi puesto. -Son abusivos y te explotan laboralmente. -Solo necesito trabajar. -Hay que hacer mucho y no te pagan.	23	42%
Algunas veces	-Siempre hay cosas molestosas. -Porque cada vez cambian de personal.	17	31%
TOTAL		55	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro el 27% se encuentran satisfechos en su fuente laboral esto significa que están cómodos y presentan un alto grado de motivación; mientras el 42% están totalmente insatisfechos con el ambiente laboral y el trato que reciben; asimismo el 31% en ocasiones están conformes, pero en otras no. Es decir que casi un 73% de los trabajadores de la empresa Mega Burguer se encontrarían insatisfechos.



9) ¿Qué cambiarías en tu fuente de trabajo con relación al ambiente laboral?

CUADRO N°25

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
-Mejorar las máquinas y más grande el ambiente. -Comunicación que todo sea por igual, unión en toda actividad. -Los vestidores para mujeres y hombres. -El supervisor sea más comprensible. -Que todos tengamos trabajo específico. -Que cumplan con las fechas de pago. -Que el supervisor deje de tener preferencias. -Implementar un ambiente de juegos para niños. -Los incentivos y la relación con los compañeros.	33	60%
-Nada todo bien. -Estoy satisfecho con todo.	7	13%
-Quisiera cambiar todo.	15	27%
TOTAL	55	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los trabajadores plantean diferentes opiniones para cambiar el ambiente laboral de la empresa, la primera opinión es que el 60% mencionan diferentes mejoras como ampliar el ambiente, implementar los



vestidores, unión en toda actividad, que el supervisor sea comprensible y no tenga preferencias, tener un puesto fijo, cumplir con las fechas de pago, implementar un ambiente de juegos para niños, y que exista una motivación laboral con reconocimientos, incentivos u otros. Seguido el 13% que están conformes con el clima organizacional, y el 27% solo piden que necesitan cambiar todo.

4.3 Análisis de los resultados

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis y en base a la operacionalización de variables, se logra obtener información mediante los cuestionarios y entrevistas a los 60 trabajadores de la empresa Mega Burguer, asimismo se demostró la hipótesis.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información mediante la opinión de los empleados y de los supervisores obteniendo los resultados porcentuales, se procedió analizar los factores que afectan el clima organizacional dentro de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se identifica que el trato que tiene el supervisor con sus trabajadores es estrictamente laboral; no muestra confianza ni compañerismo, según el supervisor los empleados no son productivos, sus actitudes son muy negativas cuando se les llama la atención y exigen muchos beneficios. De igual modo se identifica que los empleados solamente muestran un trato laboral con su inmediato superior, como también con sus compañeros. Algo importante que hay que mencionar es que no existe apoyo entre los compañeros de trabajo, no existe comunicación, factores motivacionales, no se sienten seguros en su puesto de trabajo; debido a todo eso provoca insatisfacción en su fuente laboral.

Por lo tanto después de analizar los resultados se llegó a identificar que la empresa tiene un clima organizacional defectuoso provocando actitudes de



insatisfacción laboral, incluso el tipo de clima existente es autoritario y esto ocasiona que la productividad de los trabajadores baje de nivel, impidiendo lograr los objetivos propuestos por la empresa.

De esa manera es importante saber cuán importante son:

- **La comunicación** es necesario saber que esta tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo. Que para que esta se obtenga es necesario saber liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir y se tenga un control sobre su desempeño.⁴⁴
- **Los factores motivacionales** influyentes en los trabajadores para la realización de sus actividades, expresan que motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.⁴⁵
El clima organizacional es débil, se debe a la falta de remuneración y motivación por lo cual es necesario mantener una motivación positiva dentro de la organización.
- **Trabajo en equipo** en la empresa puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas sin duda uno de los elementos más importantes en toda organización, Cuando las personas que conforman están comprometidas y trabajan de manera articulada en el logro de objetivos comunes, efectivamente van a obtener resultados positivos; pero, si por el contrario, hay discordia, envidia y descoordinación dentro de la organización, lo más probable es que los resultados sean negativos.⁴⁶

⁴⁴ (Robbins, et al. 2009)

⁴⁵ Hellriegel, Jackson y Slocum (2009)

⁴⁶ Según Gómez y Acosta (2003)



- **Productividad** por el personal no nos referimos sólo al tratamiento, características, enfoque u otro aspecto concerniente a ejecutivos, profesionales y dirigentes, sino a todos los empleados de una organización, porque es el conjunto de éstos y su trabajo cohesionado y entusiasta el que puede llevar adelante la obtención de buenos resultados.⁴⁷

⁴⁷ www.gestiopolis.com/teoria-de-la-productividad-laboral



CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa Mega Burguer, con base a los datos obtenidos, objetivos planteados y respecto a la operacionalización de variables se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ Se identificó el tipo de clima organizacional en la empresa Mega Burguer, es de tipo autoritario en el que el personal no practica de manera plena las relaciones humanas, existe muchos factores negativos llegando a mantener relaciones hostiles. Y las causas del tipo de clima organizacional son la comunicación y la desconfianza, no existe una retroalimentación adecuada entre empleador/empleado y entre empleado/empleado, lo cual provoca malos entendidos, sentimientos negativos, desmotivación, chismes, aburrimiento y eso hace que los trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces.
- ❖ Se observó que mayormente el tipo de relación que mantienen es laboral entre empleador /empleado se nota una relación cordial y fría, por lo tanto esto ocasiona que los trabajadores no se sienten escuchados, comprendidos ni motivados, y entre empleado/empleado de igual manera mantienen una relación laboral, no interactúan entre compañeros, hay cuestionamientos, miramientos y disconformidad entre ellos, muy pocas son amigables que se apoyan y tratan de trabajar en equipo.
- ❖ Respecto a los factores motivacionales, se comprobó que el 85% de los trabajadores no reciben ningún reconocimiento ni elogios por su



buen desempeño laboral y tampoco les permiten crecer en un ascenso, por lo tanto sienten que no son tomados en cuenta. Aclarando, cada supervisor está a cargo de cada sucursal y ninguno de ellos influye ni motiva a sus trabajadores y demuestran preferencias con algunos trabajadores que quizá solo ellos reciben algún reconocimiento o beneficio.

- ❖ Las relaciones interpersonales entre trabajadores son un problema notorio que repercute en el trabajo en equipo, por lo tanto se observó que en la empresa no existe una buena relación interpersonal ya que los supervisores no fomentan una relación positiva entre los compañeros; tampoco realiza una reunión, seminario o taller para orientar sobre la importancia de la comunicación y trabajo en equipo. Debido a eso no existe sinergia entre los trabajadores, ni toman el interés de apoyarse para realizar el trabajo, al contrario no están satisfechos con el desempeño y la forma que trabajan sus compañeros.
- ❖ Se determinó que en la empresa mayormente los supervisores y el personal administrativo muestran dos tipos de actitudes, la primera es una actitud desinteresada, no muestran una actitud positiva, amistosa y comprensible con todos, (solo lo que les conviene). Y la segunda actitud es manipuladora buscan su propio beneficio, en si son egoístas que no apoyan a sus compañeros de trabajo, todo esto a causa de falta de motivación, comunicación, compañerismo.
- ❖ Con relación a los despidos, renuncias y cambios de área, se pudo verificar que existen despidos injustificados, el supervisor no da a conocer el motivo del despido. Las renuncias es debido a que los trabajadores están cansados, puesto que la empresa no ofrece



seguridad laboral, beneficios, ascensos y el salario es muy bajo para realizar el trabajo en diferentes áreas. Y respecto a los cambios de área se sienten incómodos, molestos, ya que se les mueve de aquí para allá, incluso van a suplir a otra sucursal provocando insatisfacción laboral e inestabilidad en el ambiente laboral.

- ❖ Finalmente también se observó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, es decir los trabajadores no tienen un cargo fijo y cumplen múltiples funciones, por lo tanto los mismos trabajadores indican que al momento de realizar sus trabajos se confunden y no están capacitados para las diferentes labores y lo hacen empíricamente. En fin, se concluye que la empresa Mega Burguer tiene un clima organizacional defectuoso provocando actitudes de insatisfacción laboral.

5.2 Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en la investigación y en relación a las conclusiones donde se estableció que el clima organizacional no es favorable de la empresa de comida rápida Mega Burguer, cabe mencionar algunas recomendaciones para que este mejore:

- ❖ La empresa de comida rápida Mega Burguer necesita evidentemente un manual de funciones y una estructura organizacional para mejorar procesos laborales y evitar los conflictos mencionados anteriormente.
- ❖ No se deben confundir los procesos comunicativos con la transmisión de información puesto que entre uno y otra existen marcadas diferencias, ya que la informativa no permite que haya un flujo de mensajes efectivos puesto que no existe la



retroalimentación, permitiendo crear varios ruidos comunicacionales que perjudican en el desempeño productivo. Por lo tanto deben realizar estrategias de comunicación y compromiso que ayude al trabajo de equipo y a motivar al personal.

- ❖ Es recomendable establecer un programa en el que, se reconozca los esfuerzos de los empleados que debe realizarse de forma equitativa para todos los miembros de la empresa; esto puede hacerse en forma mensual o trimestral, en lo cual no se realizaran mayores gastos económicos y por el contrario, se fortalecerá y estimulará al empleado, con lo que él podrá fomentar su identificación con la empresa; lo cual podría darse por medio de: empleado del mes, tarjetas de felicitación, plaquetas conmemorativas, etc.

- ❖ Los supervisores deben mostrar mayor consideración con los empleados, con relación a tomar en cuenta de manera seria sus opiniones, iniciativas, ideas y propuestas, de lo contrario el empleado se siente desmotivado cuando es relegado por sus superiores haciéndole sentir que sus opiniones cae en saco roto.

- ❖ Es necesario brindar información clara sobre las actividades que se realizan en la organización, dando lugar a la aportación de ideas por parte de los empleados; delegar funciones y responsabilidades, así como también establecer las metas claras.



- ❖ Por otra parte los empleados deben tomar conciencia que cumplir con las políticas y reglas de la empresa es sumamente importante, ya que es una herramienta para lograr responsabilidad y compromiso.

- ❖ Ambos sectores empleadores y empleados deben tomar en cuenta el factor de capacitación para mejorar la calidad de sus recursos humanos, obviamente con miras al logro de los objetivos más altos y elevar los ingresos económicos.



CAPITULO 6

PROPUESTA

La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

Un clima Organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y empleados es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos. En otras palabras para lograr cumplir las metas, es necesario aunar esfuerzos, creando sinergias entre los trabajadores de la empresa y sobre todo actitudes positivas, promoviendo los valores, habilidades y destrezas que cada persona posee. Por esa misma razón para que un trabajador alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes, de esa manera existirá la satisfacción laboral en la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la presente investigación se puede constatar las deficiencias del Clima Organizacional de Mega Burguer, a falta de políticas que logren un clima organizacional participativo, por lo que generaba diferentes niveles de insatisfacción laboral.

En el desarrollo del presente capítulo se propone políticas, reglas, organigrama y manual de funciones para que generen un cambio en el clima organizacional, logrando contribuir el aumento del rendimiento laboral de los trabajadores.



6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general

Mejorar el Clima Organizacional en la Empresa Mega Burguer, para aumentar la satisfacción, actitudes positivas de los trabajadores y conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales.

6.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Implementar políticas administrativas que apoyen al mejoramiento del clima organizacional.
- ❖ Implementar reglas que apoyen al mejoramiento del clima organizacional.
- ❖ Diseñar la estructura organizacional de la empresa Mega Burguer.
- ❖ Elaborar el manual de funciones, para establecer las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la empresa, nivel de responsabilidad y compromiso.

6.2 Implementación de políticas

Se deben tomar en cuenta las siguientes políticas:

a) Políticas de recompensas y reconocimientos

RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS
<p>Objetivo</p> <p>Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas para los trabajadores, estimulando su motivación laboral, actitudes y satisfacción laboral, para un mejor rendimiento y aporte a la empresa.</p>
<p>Descripción</p> <p>La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus labores y que además las hagan</p>



con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento, es por ello que se proponen los siguientes programas de motivación.

Recompensas

Por un buen resultado en las evaluaciones del desempeño o buen rendimiento laboral se sugiere lo siguiente:

- ❖ Membresía para ir al cine con su familia.
- ❖ Membresía para comer con su familia en el restaurante Mega Burguer.
- ❖ Bono por productividad y atención al cliente.
- ❖ Bono por buena conducta y cumplimiento de las reglas de la empresa.

Reconocimientos

Se sugieren los siguientes reconocimientos:

- ❖ Diplomas del mejor empleado del mes y del año.
- ❖ Memorándums de felicitaciones por su buen desenvolvimiento en sus labores.

Ascensos

- ❖ El ascenso es para aquel personal que realmente se esfuerza, cumpla con los objetivos y demuestra que está comprometido con la empresa.

Felicitaciones

Día del Trabajador, Cumpleaños, Navidad (entrega de canastones), etc.

Indicadores

- ❖ Los empleados sienten que su trabajo es reconocido e importante.
- ❖ Mayor Grado de Participación de los empleados.
- ❖ Menos Quejas.
- ❖ Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño.
- ❖ Trabajo en equipo.



<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejor ambiente laboral. ❖ Cumplimiento de Metas y Objetivos.
<p>Resultados</p> <p>Los resultados o beneficios se reflejan en la actitud de los empleados y en su comportamiento, así como en una mejora en su rendimiento laboral.</p>

b) Políticas de Conflictos

<p>CONFLICTOS</p>
<p>Objetivo</p> <p>Normar distintas situaciones, mitigando los riesgos que puedan provocar conflictos de intereses entre los recursos humanos.</p>
<p>Descripción</p> <p>Las actividades que estén relacionadas con la prevención y solución de conflictos entre los trabajadores presenta el siguiente procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Diagnosticar los niveles de conflictividad existente entre el personal mediante diferentes técnicas de levantamiento de datos como procesos de observación, cuestionarios para medir el nivel de conflicto de cada área. ❖ Realizar mensualmente dinámicas para determinar en qué área existe problemas entre el personal. ❖ De acuerdo a los conflictos utilizaran diferentes técnicas para la prevención y solución del problema entre los trabajadores, de forma rápida y eficaz.



<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejores Relaciones Laborales ❖ Trabajo en equipo ❖ Cumplimiento de metas y objetivos
<p>Resultados</p> <p>Se reflejarán en sus conductas, comportamientos y las actitudes de los trabajadores, como también habrá mejoras en su desempeño laboral.</p>

c) Políticas del desempeño y retroalimentación

<p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACION</p>
<p>Objetivo</p> <p>Definir la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione actividades claras, una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional en la empresa Mega Burguer.</p>
<p>Descripción</p> <p>Para establecer estas actividades en la empresa se deberá adquirir un instrumento de evaluación del desempeño, con algún experto, quien lo deberá diseñar para cada puesto de trabajo, debe ser práctico y confiable.</p> <p>Se recomienda que las evaluaciones se realicen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa) • Semestral • Anual



<ul style="list-style-type: none"> • Otro (Cualquier otro tipo de evaluación que se debe hacer al empleado). <p>La retroalimentación puede darse no solamente en entrevistas sino que constantemente cuando se tenga oportunidad de platicar con los empleados.</p>
<p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados en sus evaluaciones • Cumplimiento de metas y objetivos
<p>RESULTADOS: Los resultados irán de la mano con la capacitación y el sistema de recompensas y reconocimientos.</p>

d) Políticas de Liderazgo

<p>FORMACION DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO</p>	
Objetivo	<p>Fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo en los empleados, supervisores y gerentes de la empresa para contribuir a un buen clima organizacional.</p>
Descripción	<p>Para poder cumplir el objetivo de la propuesta es necesario lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores reciban cursos sobre liderazgo. • Establecer reuniones cada mes, para verificar el seguimiento de los objetivos de los empleados, lo que debe significar un reto para ellos. • Organizar equipos de trabajo y establecer a cada empleado un rol a modo de que se sienta parte de un equipo y reconozca la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos.



<ul style="list-style-type: none"> • Un líder debe mostrar cualidades de liderazgo en todo momento y siempre obtendrá lo que espera.
<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena Moral • Mejor Comunicación • Mejor Desempeño de los empleados • Aumenta la participación de los empleados
<p>Resultados</p> <p>El resultado se reflejará en una mejora en el trabajo en equipo y relaciones entre empleados, así como un mejor rendimiento laboral.</p>

e) Políticas de Comunicación

<p>TECNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION</p>
<p>Objetivo</p> <p>Mejorar la comunicación tanto entre empleados, así como entre supervisores y gerentes de la empresa.</p>
<p>Descripción</p> <p>En la empresa Mega Burguer actualmente se pudo observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los empleados no pueden comunicarse con otros empleados.</p> <p>Para cumplir con el objetivo de la presente propuesta es necesario lo siguiente:</p>



- Aplicar actividades dinámicas como lluvia de ideas, donde los empleados escriben en equipo, cada uno sus ideas respecto al negocio, la finalidad de esta actividad es involucrar al personal en el desarrollo de la empresa y hacerles saber que sus ideas son tomadas en cuenta, por ser parte de la empresa.
- Comunicación semanal entre personal y supervisores para permitir una participación activa de personal respecto a sus ideas para innovar en el servicio del negocio y resolver sus dudas o inquietudes.
- Realizar una convivencia entre empleados y jefes para establecer un ambiente de amistad, confianza.
- Convivios navideños con los gerentes, supervisores y compañeros de trabajo.

Indicadores

- | | |
|---------------------|-------------------------------------|
| • Menos quejas | - Mejores Relaciones Laborales |
| • Trabajo en equipo | - Cumplimiento de metas y objetivos |
| • Compañerismo | - Buena relación interpersonal |
| • Confianza | |

Resultados

Los resultados se reflejan en un incremento de la satisfacción laboral y el ambiente de amistad, cooperación, trabajo en equipo.



f) Políticas de Capacitaciones Y Reuniones

CAPACITACIONES Y REUNIONES
<p>Objetivo</p> <p>Fomentar una cultura de aprendizaje continuo en los trabajadores en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades y comprometerlos con la empresa.</p>
<p>Descripción</p> <p>Capacitaciones</p> <p>Las capacitaciones propuestas, servirán para que todos los empleados de Mega Burguer tengan acceso a las mismas. Además dichas capacitaciones son dirigidas a las áreas que tienen que ser mejoradas. Para iniciar con este proceso de capacitación es necesario lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar un proceso de capacitación, en este caso lo deberá hacer el encargado de recursos humanos, el cual consiste en: Diagnostico de necesidades de capacitación, Programación y planificación de capacitación, Ejecución de la capacitación, evaluación antes y después de ejecutarla. ❖ El proceso de capacitación para la responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación etc., puede consistir, en talleres, seminarios, charlas, entrenamiento de trabajadores. ❖ Es necesario tomar en cuenta que se necesita de un tiempo considerable para ver resultados de la ejecución de dicho proceso. <p>Reuniones</p> <p>En esta parte se debe motivar al personal a cumplir con las metas establecidas, no como una carga laboral, si no como un compromiso</p>



<p>personal con la empresa y sus compañeros y las siguientes políticas que se debe realizar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reuniones semanales con los jefes de área y supervisores. Estas reuniones servirán para que exista retroalimentación y verificar si en la semana se cumplió con los objetivos. ❖ Reuniones con los directivos y todo el plantel administrativo. Esta reunión seria de planteamientos de objetivos, y que en un determinado tiempo serian evaluados, es necesario que todos estén enfocados en un solo objetivo.
<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Empleados promovidos y capacitados. ❖ Menos Quejas. ❖ Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño. ❖ Se minimizan errores.
<p>Resultados</p> <p>Los resultados deben reflejarse en un desarrollo personal y laboral de los trabajadores, también en una mejora de su desempeño laboral y la satisfacción, mostrando una actitud favorable.</p>

6.3 Implementación de reglas

Se deben tomar en cuenta las siguientes reglas.

<p>REGLAS DE ORO EN LA EMPRESA</p>
<p>Objetivo</p> <p>Establecer reglas que permitan una mejora en el trato entre trabajadores, así como mejorar algunos aspectos en su conducta y actitud.</p>



Descripción

Los gerentes de la empresa, deben diseñar una serie de reglas denominadas reglas de oro debido a que serán la base fundamental del comportamiento de los trabajadores, así como de las relaciones interpersonales en la empresa.

La actividad consiste en:

1. Diseño de reglas redactadas breve y correctamente ejemplo:

- ❖ Respeto de las ideas, forma de ser y de pensar de los compañeros de trabajo, supervisor, gerente y clientes.
- ❖ Honestidad en todo momento.
- ❖ No decir chismes, rumores ni calumnias acerca de los compañeros y del inmediato superior.
- ❖ Cumplir con los horarios laborales.
- ❖ El empleado deberá mantener en reserva toda la información y datos sobre la empresa.

2. Establecer algún tipo de sanción para el personal que no cumpla con las reglas estipuladas. Por ejemplo:

- ❖ Descuento del 3% de su sueldo.
- ❖ Trabajar un día extra.
- ❖ Trabajar dos horas más de su horario.

3. Colocar en algún lugar visible de la empresa las reglas de oro en un marco o cuadro grande, con letra visible, lo ideal es que el diseño sea atractivo.

Indicadores

- ❖ Mejor ambiente laboral.
- ❖ Cumplimiento de metas y objetivos.
- ❖ Mejor comunicación.
- ❖ Mejor desempeño de los empleados.

**Resultados**

El resultado al cumplirse el objetivo se espera sean mejorías observables en el ambiente de dignidad, respeto y cultura de valores de la empresa.

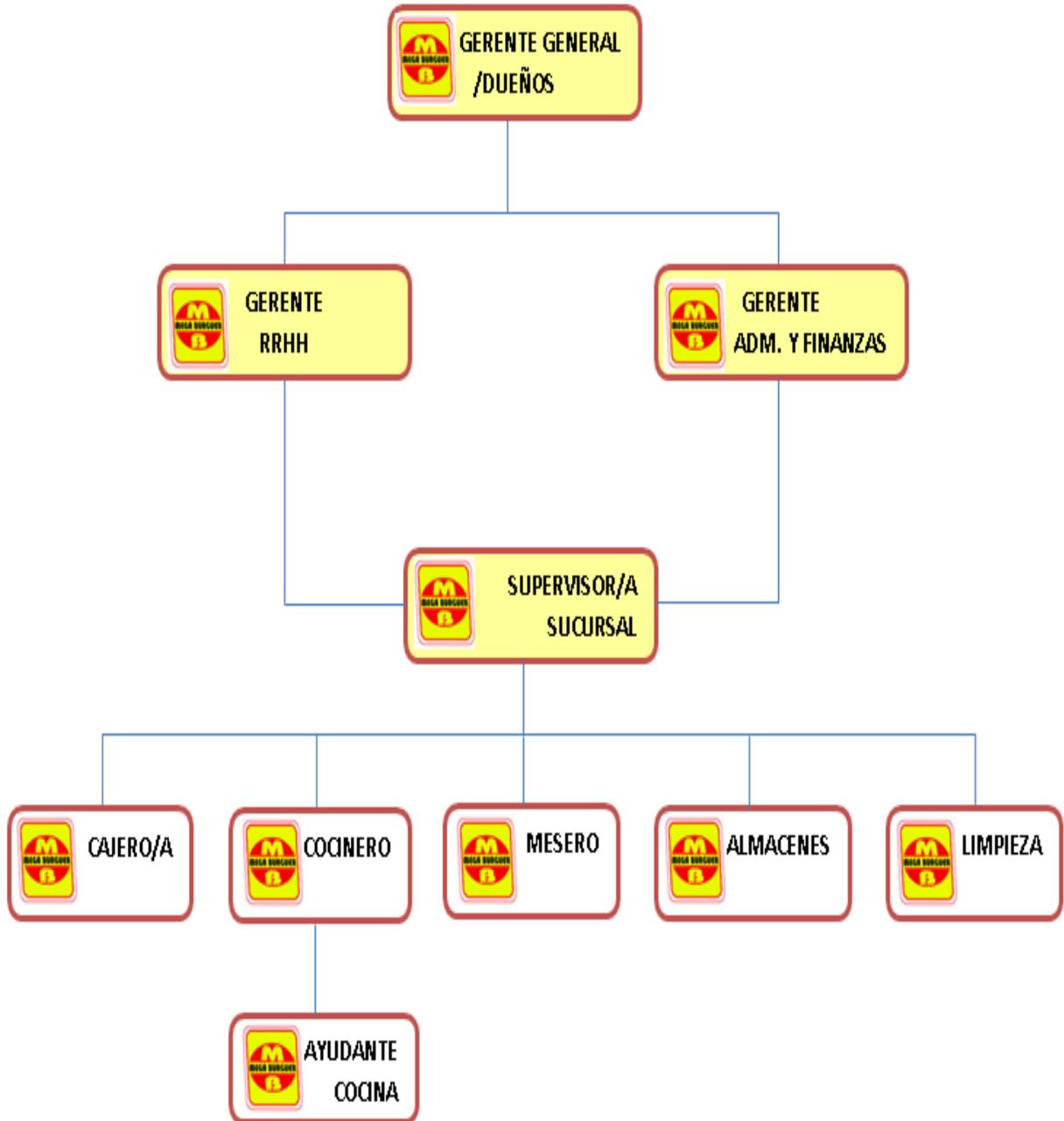
6.4 Implementación de estructura organizacional

Después de establecer las políticas y reglas para mejorar el clima organizacional, también surge implementar la Estructura Organizacional para cada sucursal de la Empresa Mega Burguer de la Ciudad de La Paz, debido a que no cuenta y por ende provoca un desorden en el ambiente laboral. Por otra parte, se considera que implementar el área de Administración y Finanzas es primordial, ya que gracias a esta que se puede determinar las ganancias obtenidas, las pérdidas, el comportamiento de las ventas, las compras, entre otras funciones, asimismo el área de Recursos Humanos es sumamente importante ya que va tener la responsabilidad de todo el personal y el objetivo de realizar estudios y buscar estrategias para que el personal tenga un clima laboral óptimo.



CUADRO N° 26

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA





6.5 Implementación de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES
<p>Objetivo</p> <p>Describir las funciones de cada área administrativa para asignar responsabilidades, relaciones y jerarquía, evitando así la invasión de mandos y duplicidad de funciones a nivel organizacional.</p>
<p>Descripción</p> <p>En la empresa Mega Burguer actualmente se pudo observar que no existe un manual de funciones, es de suma importancia que la empresa cuente con uno ya que es una explicación escrita de las normas, funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.</p> <p>Para cumplir con el objetivo de la presente propuesta es necesario lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisar las funciones para definir con claridad las responsabilidades y relaciones de los empleados. • Siendo un instrumento útil para la formulación de políticas y la toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa, apropiado a las necesidades específicas que tiene cada puesto de trabajo.
<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar los conflictos personales. • Menos quejas.



- Se minimizan errores.
- Permitirá conocer con precisión lo que debe hacer.

Resultados

El resultado se reflejará en la comodidad de los empleados, se llevará a cabo las actividades descritas, y darán una imagen más clara sobre sus funciones y una mejora del clima organizacional.

(Anexo 4)



ANEXOS



ANEXO 1

Cuestionario dirigido al Personal Administrativo

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe el ambiente de trabajo en el que se desempeña, de esta manera con la colaboración de todos podremos mejorar nuestro entorno laboral.

Sexo:	1. Masculino	2. Femenino
Cargo:	Fecha:	

Instrucción: Marca una “x” la o las respuestas que consideras correctas.

1) En tu fuente laboral, tu inmediato superior tiene una actitud:

- a. Comprensiva b. Amigable c. Hostil
 d. Indiferente e. Otro ¿Cuál?

2) Tu inmediato superior escucha tus opiniones y sugerencias.

- a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces
 d. Muy pocas veces e. Nunca

3) Tú Inmediato superior escucha tus reclamos y te da una solución rápida.

- a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces
 d. Muy pocas veces e. Nunca



4) Tu inmediato superior fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.

- a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces
d. Muy pocas veces e. Nunca

5) En tu fuente laboral, tus compañeros tienen actitudes:

- a. De apoyo b. Amigables c. Hostiles
d. Indiferente e. Otro ¿cuál?

6) En tu fuente laboral, con tus compañeros existe una comunicación:

- a. Buena b. Poco c. Regular
d. Mala e. Otro ¿cuál?

7) Existe unión en tu equipo de trabajo.

- a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces
d. Muy pocas veces e. Nunca

8) Recibes elogios, reconocimientos, incremento de sueldos y otros, cuando realizas bien tu trabajo.

- a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces
d. Muy pocas veces e. Nunca

9) Tienes claro las funciones y tareas de tu cargo.

- a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces
d. Muy pocas veces e. Nunca



10) Tu fuente laboral, te permite crecer en un ascenso.

- a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces
 d. Muy pocas veces e. Nunca

11) Estás de acuerdo con tu asignación salarial

- a. Sí, siempre b. Si, casi siempre c. No estoy conforme
 d. Estoy conforme e. Indiferente

12) Con tu fuente de trabajo estás:

- a. Muy satisfecho b. Poco satisfecho c. Insatisfecho
 d. Muy insatisfecho e. Otro ¿cuál?

13) En tu fuente laboral percibes:

- a. Renuncias b. Despidos c. Ausencias
 d. Cambiar de área e. Otro ¿cuál?



ANEXO 2

Entrevista a Supervisor

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Esta entrevista tiene como único fin analizar la forma en que el supervisor de la empresa percibe el ambiente laboral de los empleados, de esta manera con su colaboración podremos mejorar el entorno laboral y el clima organizacional.

Sexo:	1. Masculino	2. Femenino
Cargo:		Fecha:

1. ¿Al momento de contratar el personal da a conocer cuáles serán sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo?
2. ¿Brinda comprensión, apoyo y confianza al personal de la empresa? Y ¿Por qué?
3. ¿Usted cree que existe personal productivo en la empresa y porque cree que son productivos?
4. ¿A qué empleados considera usted productivos?
5. ¿Qué actitudes percibe de los empleados y respecto a eso como se desenvuelven en sus funciones?
6. ¿Existe personal satisfecho con sus funciones y como es el comportamiento que ellos muestran?
7. ¿Alguna vez usted percibió el comportamiento insatisfecho de un empleado y porque cree que lo estaría?
8. ¿Motiva con elogios y reconocimiento cuando el personal se desenvuelve correctamente en su fuente laboral?
9. ¿Qué tipo de relación laboral mantiene con los empleados de la empresa?



10. ¿Existe una buena relación interpersonal con los empleados de la empresa?

**ANEXO 3****Entrevista dirigida al Personal Administrativo****ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe el ambiente de trabajo en el que se desempeña, de esta manera con la colaboración de todos podremos mejorar nuestro entorno laboral.

Sexo:	1. Masculino	2. Femenino	
Cargo:			Fecha:

1. ¿Estás de acuerdo con la actitud laboral de tu inmediato superior?
Explique.
2. ¿Estás de acuerdo con las actitudes laborales de tus compañeros?
Explique.
3. ¿Qué tipo de relación laboral mantienes con tu inmediato superior?
4. ¿Qué tipo de relación laboral mantienes con tus compañeros de tu equipo de trabajo?
5. ¿Cuál es tu reacción cuando tienes que encargarte de una tarea que no te corresponde?
6. ¿Estás satisfecho con el desempeño de tus compañeros de trabajo?
Explique ¿por qué?
7. ¿En tu fuente laboral existe una comunicación confiable y amigable con tus compañeros? Explique.
8. ¿Te sientes satisfecho en tu fuente laboral? Y ¿Por qué?



9. ¿Qué cambiarías en tu fuente de trabajo con relación al ambiente laboral?



ANEXO 4

IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
NUMERO DE CARGOS:	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	NINGUNA
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Es el máximo responsable de tomar las decisiones, coordinar las actividades de la fuerza de ventas, encargarse de los contratos para recibir la mercadería, la contratación del personal, revisa los documentos para que no exista ningún error. Es responsable de asegurar que la empresa opera de manera rentable y eficiente. Además debe mantener la ética y la reputación.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo junto con los objetivos anuales y entregarlas a los jefes de cada área para su desarrollo y cumplimiento. • Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada una de las áreas de la empresa. • Administrar y organizar la empresa de forma óptima, para que se cumplan todas las metas que se han establecido. • Representar a la organización frente a los clientes, proveedores y demás importantes colaboradores de la empresa. • Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. • Actuar en coherencia con los valores organizacionales. 	



- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Colaborar y aportar ideas en materia de publicidad y marketing.



IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	DEL	GERENTE ADMINISTRACION Y FINANZAS
NUMERO DE CARGOS:	DE	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:		GERENTE GENERAL
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Se encarga principalmente en los recursos económicos, financieros, materiales, y servicios que requieran las diferentes áreas de la empresa, así como también del mantenimiento de las instalaciones.</p>		
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Programar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades de personal, tesorería, contabilidad y costos, logística y servicios internos y de mantenimiento. • Dirigir la administración del sistema de información financiera. • Coordinar con las entidades financieras y con los organismos fiscalizadores con relación a las operaciones del sistema de intermediación financiera. • Supervisar el registro de ingresos y gastos en los aplicativos aprobados por la empresa. • Elaborar informe de estados financieros para su presentación al Gerente General. 		



IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	DEL	GERENTE RECURSOS HUMANOS
NUMERO DE CARGOS:	DE	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JEFE	GERENTE GENERAL
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Es responsable en contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la empresa a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos.</p>		
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento, selección e inducción de personal. • Planificar y desarrollar programas sobre capacitaciones y su respectiva ejecución. • Coordinar con el gerente de cualquier actividad que se realice. • Coordinar con el gerente y jefes de área para la evaluación del desempeño y cumplimiento. • Realizar evaluaciones del clima laboral cada cierto tiempo, identificar causas y efectos del clima laboral. • Mantener una comunicación directa con todo el personal, comunicar los fallos y construir para reforzar, • Motivar agradeciendo y reconociendo el buen desempeño de los empleados. 		



IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	DEL	SUPERVISOR/A
NUMERO DE CARGOS:	DE	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:		GERENTE GENERAL
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Encargado de controlar y supervisar el comportamiento y desarrollo de las funciones del personal y las operaciones del día a día de la empresa. Incluso observar para asegurar que los alimentos se entreguen de forma rápida. Trata de coordinar y dirigir los esfuerzos de todo el personal.</p>		
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la asistencia de los personales que están a su cargo. • Supervisar el trabajo del resto de personal: cocineros, despachadores, meseros, cajeros, almacenes y al encargado de limpieza. • Gestionar la documentación del restaurante: facturas, permisos, inspecciones, etc. • Ayudar a organizar, planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa • Supervisar los productos del almacén y verificar que estos se encuentren en buen estado. • Reportar inmediatamente las irregularidades que se observen. • Motivar a los personales. • Analizar el cumplimiento de las metas diarias. 		



IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	DEL	FEJE DE COCINA
NUMERO DE CARGOS:	DE	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	DEL	SUPERVISOR
OBJETIVO PRINCIPAL		
Encargado de la organización general de la cocina, elaborar y componer los menús empleando las técnicas, tipo, calidad y cantidad de ingredientes requeridos, así como los equipos y utensilios, con base en los estándares de calidad.		
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer los pedidos de la materia prima. • Procurar que los alimentos se preparen en las condiciones higiénicas sanitarias adecuadas. • No dejar preparados los alimentos del día anterior. • Reportar si hace falta algún material de cocina para realizar un buen trabajo. • Comunicar al supervisor cualquier deficiencia que se observe. 		



IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	DEL	AYUDANTE DE COCINA
NUMERO DE CARGOS:	DE	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	DEL JEFE	JEFE DE COCINA
OBJETIVO PRINCIPAL		
Encargado de realizar labores auxiliares en la cocina.		
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Se responsabilizará del buen funcionamiento de la cocina ante el jefe de cocina. • Se comunicará directamente con el jefe de cocina. • Revisa y controla el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto. • Lavar, pelar y cortar las verduras. • Mezclar los ingredientes. • Mantener limpia la cocina • Lavar la vajilla y los cubiertos utilizados por los clientes. • Botar las basuras que se utilizó para la cocina. 		



IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:		MESERO
NUMERO DE CARGOS:		UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:		SUPERVISOR
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Es la persona responsable que tiene como oficio atender a los clientes, proporcionándoles limpieza, comodidad y disponibilidad.</p>		
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse de la preparación de mesas y sillas, así como la disposición de los cubiertos. • Encargarse de entregar la mesa y sillas en perfectas condiciones a los clientes. • Dejar en perfectas condiciones el lugar el cual ya fue utilizado. • brindar un servicio de calidad hacia el cliente. • Atender reclamos, en el caso de que se produzcan. • Reportar cualquier irregularidad que se presente. 		



IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:		ENCARGADO DE ALMACENES
NUMERO DE CARGOS:		UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:		SUPERVISOR
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Es el encargado de tener el control de todo el producto que llega desde el momento en que es entregado por los proveedores y colocarlos en orden en el almacén.</p>		
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de mercancía. • Revisión y control de calidad de lo recibido. • Ordenar y separar los productos en sus lugares correspondientes. • Reacondicionamiento de la mercancía para almacenaje (si fuera necesario algún cambio). • Transporte a zona de almacenamiento, y registro final de alta en el almacén. 		



IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	DEL	ENCARGADO DE LIMPIEZA
NUMERO DE CARGOS:	DE	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	DEL	SUPERVISOR
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Es el responsable de realizar las tareas de limpieza en diferentes áreas, para garantizar la higienización, conservación y mantenimiento de la empresa,</p>		
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar los equipos, herramientas e insumos de limpieza y desinfección, para ejecutar sus actividades. • Mantener el orden y la limpieza en el almacén y la cocina. • Realizar la limpieza de los pisos, paredes, ventanas, baños y servicios sanitarios. • Limpiar con aspiradora espacios que poseen alfombras o que genera polvillo. • Quitar el polvo de los muebles, vitrinas y mostradores. • Limpiar las áreas del comedor después de las comidas. 		



BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFÍA

- Mamani Sullcata Magaly Maritza, 2013, Tesis de Grado.
- Abraham Maslow, Teoría de la Motivación de las Necesidades Humanas.
- Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill.
- Alles, M. A, (2010), comportamiento organizacional; como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias, Buenos Aires, Granica S.A.
- Robbins Estephen, comportamiento organizacional, edición 13
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Comportamiento organizacional, 15va Edición.
- Roberto Hernández Sampieri, Metodología De Investigación, México, 1998 Ed.
- DAVIS, Keith, Newstron, John W. comportamiento Humano en el trabajo. México, Mc Graw Hill, Decima Edicion.



PÁGINAS WEB

- [Http/ANF. \(2015\). persiste-conflicto-laboral-en-pollos, Copacabana.marzo14,2018,de correo del sur](http://ANF. (2015). persiste-conflicto-laboral-en-pollos, Copacabana.marzo14,2018,de correo del sur)
- [Http/willianmartinez.blogspot.com/2011/08/variables-dependientes-e-independientes](http://willianmartinez.blogspot.com/2011/08/variables-dependientes-e-independientes)
- [Www.porojmartinez.wordpress.com, técnicas de investigación](http://www.porojmartinez.wordpress.com, técnicas de investigación)
- [Www.guzmanci.blogspot.com/10/método-inductivo.](http://www.guzmanci.blogspot.com/10/método-inductivo)
- www.gestionderiesgos.gob