Código de la dependencia
16

FECHA	viernes, 14 de junio de 2019

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
BIBLIOTECA
Chía

UNIDAD REGIONAL	Extensión Chía

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado

PROGRAMA ACADÉMICO	**Administración de Empresas**

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Arévalo Diaz	Laura Camila	1.072.661.881

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Riveros Sachica	Luz Alejandra

TÍTULO DEL DOCUMENTO
Propuesta para la implementación de un plan de acción estratégico que permita potencializar el clima organizacional: Herramienta eficaz para el desarrollo del talento humano y productividad del restaurante Galápagos S.A.S

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Administrador de Empresas

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÀGINAS
31/05/2019	86

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1.Clima organizacional	work environment
2.Cultura organizacional	Organizational culture
3.Productividad	Productivity
4.Desarrollo del talento humano	Development of human talent

5. Comunicación	Communication
6. Incentivos	Incentives

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

El siguiente proyecto de grado es una propuesta de un plan de acción estratégico que permita una reestructuración empresarial del clima organizacional del restaurante Galápagos S.A.S a nivel general para potenciar la productividad y el desarrollo del talento humano. Para el desarrollo de la investigación y cumplir los objetivos propuestos se realizó una investigación mixta de manera cualitativa y cuantitativa con el fin de obtener resultados precisos y claros, permitiendo resaltar las variables más afectadas dentro de la organización.

El instrumento de investigación de manera cualitativa fueron entrevistas a un grupo preselecto y de manera cuantitativa se realizaron encuestas a todos los colaboradores, tomando de referencia la escala tipo Likert que permite medir el clima laboral y también la cultura organizacional del restaurante Galápagos S.A.S.

Dentro del instrumento se lograron medir 7 variables, donde las más afectadas se encuentran la comunicación, liderazgo / convivencia y motivación / reconocimiento.

Se resalta que dentro de la comunicación sobresalen elementos importantes del clima de la cultura organizacional de la empresa como la misión y entre otras políticas que son importantes para el buen funcionamiento y desarrollo humano. Por ende, se dispone a trabajar desde la cultura organizacional, y así alinear la empresa a una mejora continua con las otras variables afectadas.

En la actualidad la empresa trabaja en las acciones estratégicas con el fin de mejorar su productividad y desarrollo de sus empleados, a partir de la reestructuración de los elementos de la cultura organizacional que se encuentran en la variable comunicación.

The following degree project is a proposal of an action plan that allows a corporate restructuring of the organizational climate of the restaurant Galapagos S.A.S a general level to enhance the productivity and development of human talent. For the development of the research and to comply with the proposed objectives, a mixed research was carried out in a qualitative and quantitative manner in order to obtain precise and clear results, to highlight the most appropriate variables within the organization.

The qualitative research instrument is the interviews of a preseleccionista group and in a quantitative way the polls are reported to all collaborators, the "Likert-type" escalation is taken as reference, which allows to measure the work climate and also the organizational culture of the Galápagos restaurant SAS

Within the instrument, it was possible to measure 7 variables, where communication, leadership / coexistence and motivation / recognition are the most.

It is highlighted that within the communication, important elements of the climate of the organizational culture of the company stand out, such as the mission and the other policies that are important for the proper functioning and human development. Therefore, a job is available in the organizational culture, and thus the company is aligned in a continuous improvement with the other variables.

Currently the company works on strategic actions in order to improve their productivity and development of their employees, from the restructuring of the elements of the organizational culture that is in the variable communication.

AUTORIZACION DE PUBLICACIÒN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en

proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, *"Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores"*, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI** **NO** X
En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÒN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho

patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 8 de 9

Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.

j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.

Nota:
Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1.ArevaloLaura2019.pdf	Texto, imagen
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Arévalo Diaz Laura Camila	

Código Serie Documental: 16.32.4

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCION ESTRATÉGICO QUE PERMITA POTENCIALIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL:

HERRAMIENTA EFICAZ PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD DEL RESTAURANTE GALAPAGOS S.A.S

AUTOR

LAURA CAMILA ARÉVALO DIAZ

DIRECTOR

ALEJANDRA RIVEROS

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXTENSIÓN CHIA

2018

Tabla de contenido

1. Título 3
2. Área, Línea y Programa 3
3. Justificación 3
4. Objetivos 6
4.1 Objetivo general 6
4.2 Objetivo específicos 6
5. Marco de referencia 7
5.1. Marco histórico 7
5.2 Marco legal 8
5.2.1 Responsable del tratamiento de datos 9
5.3 Marco teórico-conceptual 10
6. Metodología 13
6.1 Técnicas de recolección de información 14
6.1.1 Observación 14
6.1.2 Entrevista Semiestructuradas 15
6.1.3 Encuesta estructurada (Escala de Calificación Likert) 15
6.2 Población y muestra 17
6.3 Técnica de tabulación y análisis de la información 17
7. Desarrollo de la reestructuración empresarial 29
7.1. Objetivos de intervención 29
7.2. Etapa diagnóstica 29
7.2.1. Caracterización de la empresa 29
7.2.2. Análisis de procesos internos 31
7.2.3. Priorización de factores críticos o de mayor impacto 35
7.2.4. Diseño del Plan de Acción Estratégica. 46
7.3. Etapa de intervención y desarrollo del plan de acción estratégica 47
7.4. Alistamiento 0
7.5. Ejecución del plan 4
7.6. Monitoreo y evaluación 5
7.7. Etapa de análisis y valoración de resultados 6
Conclusiones 9
Recomendaciones 12
Bibliografía 13

Anexos 15
Anexo 1. Cuadros Matriz EFE (Variables Externas) y Matriz EFI (Variables internas) 15
Anexo 2. Encuesta 21
Anexo 3. Entrevista 24
Anexo 4. Tabulación de encuesta 25

1. Título

Propuesta para la implementación de un plan de acción estratégico que permita potencializar el clima organizacional:

Herramienta eficaz para el desarrollo del talento humano y productividad del restaurante Galápagos S.A.S

2. Área, Línea y Programa

Área: Gestión de las organizaciones y sociedades

Línea: Desarrollo empresarial

Programa: Administración de empresas

3. Justificación

Según Solarte (2009) “El clima organizacional es hoy un factor clave en cuanto al desarrollo empresarial, debido a que se enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y su interacción social en diversos procesos de un sistema". (p. 43) En las organizaciones, entendidas como un conjunto de personas que coordinan su comportamiento para cumplir metas en común, es de vital importancia tener conocimiento del concepto de clima organizacional, donde se resalte la percepción del colaborador con su empresa a fin de realizar propuestas de mejora continua para lograr crecimiento, productividad y sostenibilidad a largo plazo.

Sin embargo, dentro de las organizaciones el factor humano vive en ambientes dinámicos y complejos, donde en reiteradas circunstancias no se evalúan por medio de un diagnostico debido a que las empresas dirigen su punto meta al lograr recursos financieros y dejan a un lado al factor humano siendo el motor de todo sistema social. Esto se presenta a menudo en todo tipo de organizaciones, donde se evidencia falencias en la correcta implementación de factores como: la motivación, comunicación, capacitación, relaciones interpersonales, sentido de pertenecía, entre otros, que además de afectar los objetivos estratégicos de la organización, también disminuyen el crecimiento a nivel personal, profesional y laboral de sus colaboradores.

Por tanto, la cultura organizacional se presenta como un factor determinante en el desarrollo de las empresas. Para el caso particular de Galápagos S.A.S se ha evidenciado que el clima organizacional es una factor que no solamente se presenta como determinante dentro de la empresa sino también poco explorado. Si bien la empresa posee más de 12 años en experiencia en el mercado y se posiciona como una de las mejores alternativas en el municipio, lo cierto es que sus directivos no han enfocado esfuerzos en la realización de estudios sobre cultura organizacional dentro de la empresa, por lo que se trata de un área poco explorada que requiere de una atención urgente, antes de que se convierta en una problemática mayor.

Como se mencionó, una inadecuada cultura organizacional afecta el clima laborar y por el ende el desarrollo de las funciones, lo que finalmente termina influyendo en la percepción y la satisfacción de los clientes. Para el caso de Galápagos S.A.S, aún no se ha evidenciado que dicha problemática se vea reflejada en los clientes directamente, sin

embargo, si no se atiende con urgencia puede generar crisis mucho más complejas. La presente investigación se trata por tanto de un diagnóstico preventivo.

La importancia de la presente investigación radica precisamente en el diagnóstico y en la propuesta estratégica, pues en la actualidad Galápagos S.A.S resuelve las problemáticas presentadas al interior de la organización basados en información empírica lo que les impide poseer un acervo completo de lo que sucede al interior de la misma, por lo tanto, las soluciones y estrategias establecidas no poseen un efecto o duración a largo plazo, se trata más bien de respuestas situacionales. Para la presente investigación se busca plantear una base de datos, de manera cuantitativa, que, de las problemáticas, tanto externas como internas de la organización para que, de esta manera, los directivos puedan tomar las medidas adecuadas para la resolución de los conflictos internos.

Adicionalmente, la presente investigación busca establecer estrategias que permitan mejorar la relación entre compañeros, entre diversas áreas y entre los directivos y los colaboradores. Más allá de los resultados en términos financieros, Galápagos S.A.S propende por la consecución de un espacio saludable física y mentalmente que les garantice a sus colaboradores las mejores condiciones. Sin embargo, en muchas ocasiones este escenario no se ve reflejado, en parte por desconocimiento y en parte por falta de voluntad, en Galápagos S.A.S se vienen presentando problemas relacionales entre los miembros de la organización, por lo que, a partir de la información recogida con los instrumentos, se busca que los mismos trabajadores sean conscientes de la situación de convivencia y acudan de manera participativa a las actividades planteadas por los directivos.

Mediante la medición de la percepción del colaborador por medio de entrevistas por áreas se busca analizar, evaluar, dar solución y seguimiento a las problemáticas y fortalecer y armonizar estructuralmente la empresa con la finalidad de que pueda lograr sus objetivos comunes.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de acción orientado desde la cultura organizacional para el mejoramiento de cada uno de los factores asociados a la satisfacción, y el bienestar de los colaboradores de Galápagos S.A.S con la finalidad de potencializar el desarrollo del talento humano y productividad como pilares claves del clima organizacional empresarial.

4.2 Objetivo específicos

- Realizar un diagnóstico situacional por medio de la matriz de análisis MEFI (Matriz de evaluación de variables internas) con el fin de tener conocimiento del funcionamiento general y clima organizacional de la empresa.
- Diseñar un instrumento de medición de la satisfacción laboral en todos los ámbitos.
- Identificar los elementos que inciden para mejorar la calidad de vida, productividad y desarrollo humano de los colaboradores.
- Plantear estrategias de mejoramiento de los factores más relevantes y situacionales

- Evaluar por medio de las medidas correctivas las estrategias y procesos a implementar
- Dar seguimiento al cumplimiento de los procesos a realizar para el progreso continuo del clima organizacional.

5. Marco de referencia

5.1. Marco histórico

Galápago es la extensión de una iniciativa ‘urbana’ que los hermanos Montañez abrieron en 2002 en el centro de Chía (Catering, 2013). El éxito del negocio inicialmente de comidas rápidas, pero desde entonces con la clara visión de parrilla hizo que sus gestores tomaran la decisión de usar como nueva sede del restaurante la casa en la que habían vivido siempre, ubicada también en Chía, pero en las inmediaciones del municipio. La apertura del restaurante campestre se hizo con veinte mesas y conservando el nombre del negocio inicial, el cual hace honor a la silla del caballo: el galápago.

Figura 1. Mapa del sitio

Nota. Imagen del mapa de localización del restaurante (Fuente: Google Maps)

5.2 Marco legal

La empresa Galápagos S.A.S desde su apertura vela por cumplir los siguientes requisitos obligatorios según Decreto 1879 de 2008 para establecimientos de comercio (Clúster Lácteo Bogotá, 2016).

1. ***Matrícula mercantil vigente***: el establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.
2. ***Certificado Sayco & Acinpro***: si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA). De no usar dicho derecho no se genera responsabilidad con la OSA.
3. ***Registro Nacional de Turismo***: este registro es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos relacionados en el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, dentro de los cuales se encuentran los restaurantes turísticos con ventas anuales superiores a los 500 SMMLV. Este registro se debe actualizar anualmente dentro de los primeros 3 meses del año.
4. ***Concepto sanitario***: todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013. Esta norma alude específicamente en el capítulo VIII a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos.

La presente política de datos personales se encuentra contemplada en las disposiciones previstas en la Constitución Política de Colombia en su artículo 15, las leyes 1266 de 2008 y 1581 de 2012 y el Decreto reglamentario 1377 de 2013.

5.2.1 Responsable del tratamiento de datos

-Nombre: El Galápago Campestre SAS

-NIT: 900296993-3 Dirección: Calle 19 # 14-08

-Teléfono: 8624155

-Correo electrónico: Datos@elgalapagocampestre.com

-Calle 19 N° 14 – 08 Chía (Cundinamarca) - Colombia www.elgalapagocampestre.com

Con la implementación de la política de manejo de datos, se garantiza la reserva de la información y la seguridad sobre el tratamiento que se le dará a la misma de quienes El Galapago Campestre S.A.S ha obtenido legalmente información y datos personales conforme a lo establecido por la ley que regula el derecho al Habeas Data. Así mismo, a través de la

expedición de la presente política se da cumplimiento a lo previsto del artículo 17 de la ley 1581 del 2012 y el Decreto 1377 de 2013.

5.3 Marco teórico-conceptual

Dentro los conceptos, definiciones y teorías que sustentan el problema central para la realización de la reestructuración es de gran importancia nombrar que el clima organizacional dentro del cual se considera la existencia de dos grandes escuelas para explicar el concepto de forma clara y precisa. La Escuela Gestalt es la primera escuela que explica que todo se basa en la percepción del individuo en relación a dos principios fundamentales:

> a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. (Ramos, 2012, p. 10)

Es decir, que la percepción del medio donde se labora o entorno, es lo que influye directamente en su comportamiento, y el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción. La otra escuela es la funcionalista, según la cual:

> el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio […] los funcionalistas introducen el papel de las diferencias

individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. (Ramos, 2012, p. 11)

Es decir que la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo, 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) (Chiavenato, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior podemos evidenciar que el clima organizacional influye en factores no solo internos sino también en los que el empleador no puede manejar, como las reformas constitucionales, el aumento salarial, retenciones, leyes pensionales y entre otras que intervienen en el comportamiento del trabajador. Para ello es necesario realizar estrategias y procesos que permitan motivar al empleado no solo con remuneraciones monetarias sino también de manera psicológica como una carta de felicitación o promover medio día de descanso por el buen desempeño mensual.

Estas son algunas de las pautas asertivas que conllevan a que el empleado tenga una percepción diferente de su empresa y no sea afectado por otras variables externas. Adicional es vital adentrarnos en el proceso de indagar porque las empresas bajan su productividad siendo esta el motor de sostenibilidad y rentabilidad de cualquier organización, para ello es necesario puntualizar en los problemas que afectan la productividad en el empleado como el

estrés financiero, que siempre incide siempre en la vida del trabajador, el hecho de tener una hipoteca, pagar la renta y demás deudas apoderan nuestra mente a diario, es donde allí el empleador debe educar financieramente a sus empleados, pues manejar su dinero de manera eficiente ayuda a mejorar su calidad de vida (Patrick, 2006).

El segundo problema es la seguridad en el empleo, en muchas ocasiones podemos ver los despidos masivos de las empresas, ningún trabajador después de evidenciar dicho acontecimiento trabajaría normalmente, es un deber de los empleadores reunir a sus empleados, comentar lo sucedido y darles tranquilidad de que no ocurrirán más despidos. El tercer problema son el matrimonio o relaciones amorosas, es imposible continuar de manera ágil las actividades si hay problemas en casa o sin tenerlas quizás existe una preocupación con su pareja, es necesario que haya siempre un intermediario en la empresa es decir dentro del área de recursos humanos un psicólogo que pueda ofrecerle una asesoría al problema del trabajador, en este caso se aconseja aislar al trabajador es decir brindarle un día de descanso o bajar su nivel de funciones por 2 días para motivarlo.

El cuarto y último problema es la enfermedad, todos en algún momento nos hemos enfermado, sin embargo, existen enfermedades crónicas que pueden afectar totalmente la productividad del trabajador, por esto la empresa debe promover una cobertura de salud para todos sus empleados, capacitaciones de salud ocupacional y beneficios como membresías en gimnasios para promover el cuidado y protección del trabajador.

Por otro lado, Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ella son las causales referidas a estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. El

análisis de dichas variables ayuda a percibir el desarrollo del talento humano pues a medida que una empresa sea capaz de crear valor y seguridad en sus trabajadores seguramente será capaz de crear valor y seguridad en sus clientes. El talento no solo consiste en habilidades, conocimiento y capacidades sino también en el compromiso y acción. Cuando un empleado tiene un alto sentido de pertenencia de su empresa es porque hay una fuente motivadora muy alta y una de ellas es la capacitación, por lo que es necesario fortalecerla e invertir en ella siendo una fuente importante para que haya crecimiento, sostenibilidad e innovación en una empresa.

Por otro lado, tenemos que las variables intermediaras que inciden en el clima organizacional reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 2004).

6. Metodología

El tipo de investigación empleada fue mixta es decir cualitativa y cuantitativa con el fin de obtener información más profunda, clara y concisa que permita resalta los factores críticos de la organización y así dar respuesta a los mismo por medio de un plan de acción estratégico.

6.1 Técnicas de recolección de información

Para realizar la recolección de información que incide en el proceso de restructuración de la empresa Galápagos Campestre S.A.S se tuvo en cuenta las siguientes técnicas:

6.1.1 Observación

Este tipo de investigación de manera cualitativa permitió saber cómo desarrollan los procesos del restaurante en cada área, la existencia de cada líder, funciones de los colaboradores y el ambiente en el que laboran. Durante el proceso de observación y análisis se realizaron 5 visitas:

- 1era Visita: explicación detallada del proceso para iniciar la reestructuración y aprobación
- 2era y 3ra Visita: se realizó un recorrido de todo el restaurante autorizado por el gerente Juan Montañez y subgerente Felipe Montañez. Se evidencio las condiciones de cada área y las funciones, los líderes y el trato que cada uno les brinda a sus colaboradores en días donde hay más comensales en el restaurante, es decir, de jueves a domingo.
- 4ta y 5ta Visita: motivación y relación entre colaboradores y análisis de problemas existentes.

6.1.2 Entrevista Semiestructuradas

Se realizaron en total 30 entrevistas, realizadas durante 4 visitas dentro del restaurante Galápagos S.A.S al finalizar el horario laboral habitual de los colaboradores (Anexo Audios y diseño de la entrevista):

- 5 a los líderes de las siguientes áreas: administrativa y contable, recursos humanos, comercial, mesas, producción y parrilla
- 25 a empleados: que fueron escogidos de manera aleatoria como: meseros, cocineros, auxiliares de mesas y parrilla.

Al finalizar la entrevista se tomo una a una para identificar y analizar a nivel general como se encontraba la empresa y así diagnosticar sus falencias evidenciadas en el análisis interno.

6.1.3 Encuesta estructurada (Escala de Calificación Likert)

Se realizará con el fin de medir el clima laboral de la empresa a nivel total y así corroborar con la información inicial arrojada por medio de la observación y entrevistas. Allí se medirán las siguientes variables:

- Colaboración
- Comunicación y pertenencia
- Condiciones de trabajo.
- Motivación y reconocimiento.
- Satisfacción en el puesto de trabajo.

- Liderazgo y Convivencia.
- Orientación al cliente.

Lo pasos para la realización del trabajo de campo:

1. Realizar una reunión de las personas interesadas es decir Gerente, Subgerente y estudiante
2. Entrega de la propuesta escrita y los motivos del "por qué" se debe realizar el trabajo de campo
3. Propuesta aprobada el mismo día y se inicia el diseño de la encuesta del clima organizacional
4. Reunión para la aprobación de la encuesta del clima organizacional
5. Se selecciona a todos los 116 empleados de la empresa Galápagos S.A.S con el fin de tener un concepto y análisis más preciso y detallado de la empresa en general. Adicional se selecciona un día para informar a los empleados
6. Se brinda la información a los empleados que pudieron asistir a la reunión para la aplicación de las encuestas y se les pide que informen a los demás colaboradores. En este caso se envió un email para aclarar día hora y lugar de la aplicación
7. Levantamiento de campo: Fue realizado dentro de las instalaciones de la empresa Galápagos S.A.S, una hora antes de la jornada laboral es decir a las 9:00 am, donde se brindan las herramientas y un espacio al aire libre y tranquilo.
8. Validación: Luego de obtener la respuesta de los 116 empleados, se inicia la tabulación de estas
9. Inicio del análisis de resultados

10. Creación de la propuesta de reestructuración empresarial a la empresa Galápagos S.A.S.
11. Reunión con subgerente y gerente general para dicha aprobación e implementación.

6.2 Población y muestra

Población: Se escogió todos los empleados de la empresa Galápagos S.A.S es decir 116 colaboradores para ser más eficiente el análisis de resultados y saber en general como se encuentra la empresa en cuanto al clima organizacional.

Muestra: Infinita.

Se eligió esta muestra para ser más precisos en el análisis de resultados de la encuesta y saber con exactitud las falencias y fortalezas de la empresa y a la vez las variables que directamente influyen para una mejora continua .

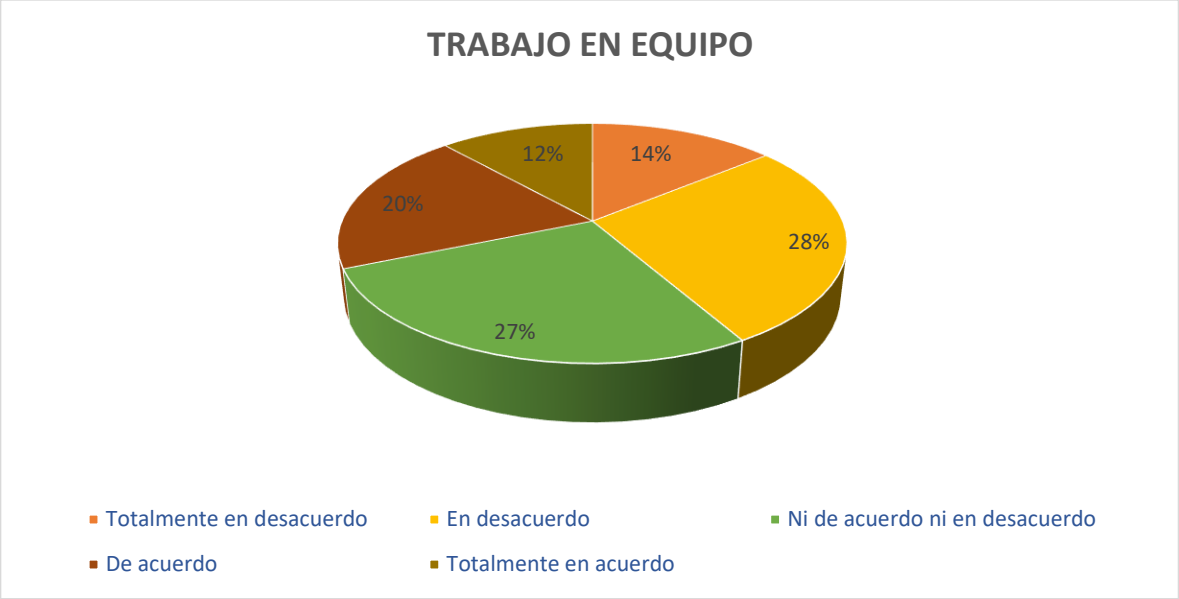
6.3 Técnica de tabulación y análisis de la información

Para obtener la tabulación idónea las entrevistas realizadas se seleccionaron cada una de las preguntas y las respuestas teniendo en cuenta las dimensiones con las pertinentes características de la empresa en una tabla comparativa con el fin de analizar cada respuesta, el contraste de la misma, y así mismo la realización de un informe general del clima organizacional. Para las encuestas se diseñará un esquema de tabulación teniendo en cuenta el cargo, grado de estudios, tiempo de vinculación, y las opciones de respuesta de 1 a 5 en la escala de Likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Análisis de la información

Tablas de resultados de encuesta 1.

Datos y análisis generales de la variable trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia

Análisis correspondiente a la variable trabajo en equipo con respecto a las preguntas realizadas en la investigación:

- Como se evidencia en el grafico general de la variable trabajo en equipo, hay un porcentaje similar en desacuerdo y de acuerdo ni en desacuerdo de 28%. Se puede deducir que el personal no recibe un apoyo necesario en las diferentes áreas, su descontento responde a la escasa colaboración y al infructuoso trabajo en equipo dentro de la compañía. La gerencia y los cargos de mayor influencia en los

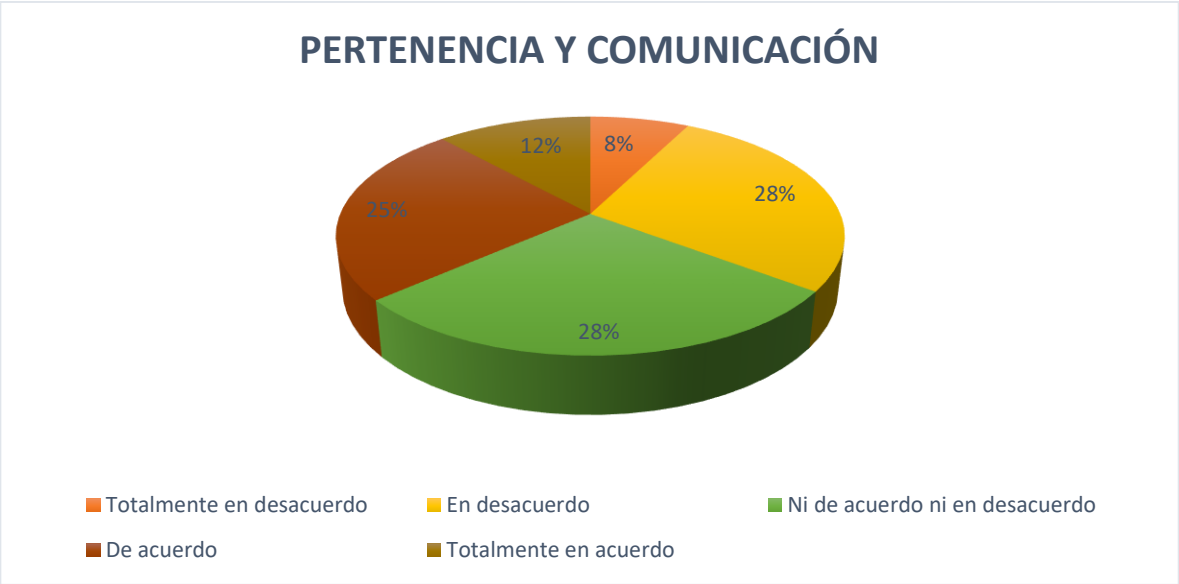
trabajadores, muestra de manera superior un porcentaje de descontento; la cooperación de los trabajadores en general es muy nula.

- La pregunta que presento un mayor índice de elección desfavorable fue: ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de Área? Presentando un desacuerdo cercano al 53% de los encuestados. Explicando así la enemistad que se presenta en las diferentes áreas.

- Las respuestas que arrojaron los encuestados respecto a la colaboración del jefe inmediato fue cerca del 50%, que representan a los 58 colaboradores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con los aportes que muestra el jefe de cada área. Por este tipo de información se puede analizar que los trabajadores no cuentan con la colaboración efectiva del jefe y presentan duda si realmente existe un área que permita mejorar este tipo de ambiente laboral.

Tablas de resultados de encuesta 2.

Datos y análisis generales de la variable pertenencia y comunicación



Fuente: Elaboración propia

Análisis correspondiente a la variable de pertenencia, comunicación, respecto a las preguntas realizadas en la investigación:

- Como se muestra en el grafico general de la variable de pertenencia y comunicación, hay un porcentaje en desacuerdo y en ni de acuerdo ni en desacuerdo del 28% cada uno. Esto corresponde al desconocimiento general de la empresa, así como la poca claridad de los lineamientos, el reglamento general, la escasa comunicación y la mala convivencia con los compañeros. Las personas encuestadas mostraron un desacuerdo colectivo, se evidencio que la falta de compromiso de los trabajadores afecta de manera significativa el entorno laboral.

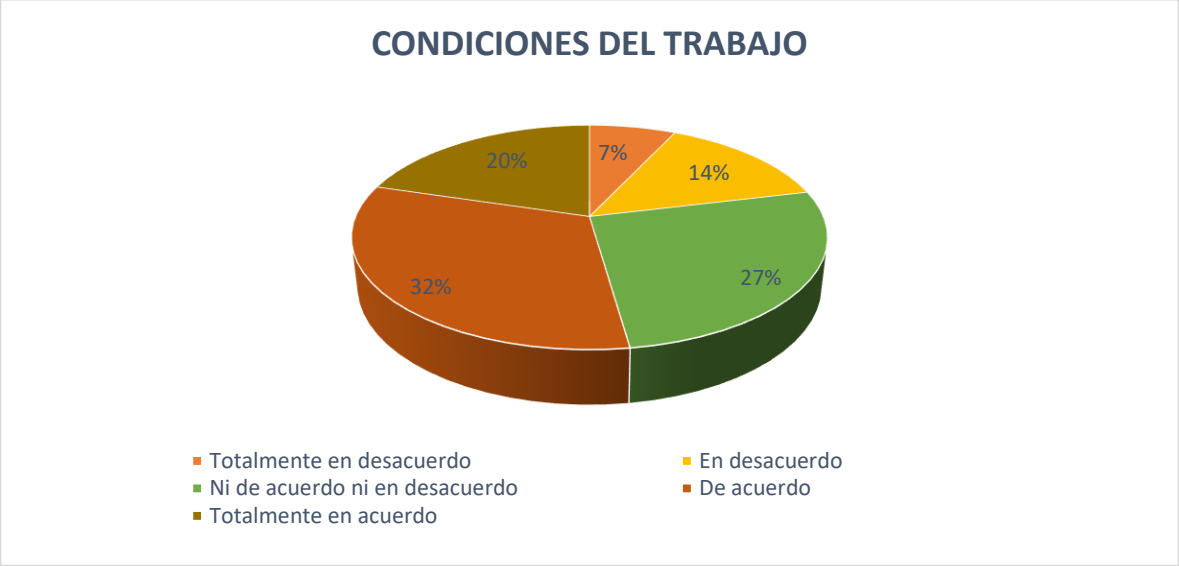
- Cerca del 40% de los encuestados desconocen la Misión, visión, estrategia de negocios, metas, políticas, valores corporativos, las funciones delegadas y las responsabilidades que tienen en sus cargos. La mala comunicación y la falta de

oportunidades genera poca participación, puntos de opinión e intercambio de buenas ideas.

- Una de las preguntas que presento mayor índice de elección desfavorable fue: ¿Me veo laborando en la compañía en un largo plazo (más de 2 años)? Presentando un desacuerdo cercano al 38% de los encuestados. Explicando así la poca importancia que muestran los trabajadores con la empresa y la carente credibilidad hacia el futuro.

Tablas de resultados de encuesta 3.

Datos y análisis generales de la variable condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Análisis correspondiente a la variable de condiciones de trabajo, respecto a las preguntas realizadas en la investigación:

- Como se muestra en el grafico general de condiciones de trabajo, hay un porcentaje considerable de acuerdo (32%). Explicando así que la organizacional cumple con la normatividad legal exigida por las leyes colombinas, la disposición de materiales, y espacios adecuados para ejercer las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo.

- Una de las preguntas que presentaron mayor índice de ni de acuerdo ni en desacuerdo fue: ¿Se debería mejorar el ambiente físico de mi lugar de trabajo? Y ¿Las condiciones de iluminación y temperatura me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad? La primera pregunta dio como resultado que 45 personas de las 116 encuestadas estuvieran decididas de que falta mejorar el ambiente de trabajo, pero se conforman con el aspecto físico de sus puestos, desde mi punto de vista, las condiciones laborales son eficientes y de calidad, pero se presentan descontentos por la apariencia de los lugares de la operación. La segunda pregunta responde que el 44% de los encuestados no tomaran una decisión o estarán completamente de acuerdo con algunas comodidades en los puestos de trabajo, se puede analizar que esto responde a que las condiciones en las instalaciones del personal son adecuadas, pero deberían mejorar en la iluminación zonal y en las salidas de ventilación en las zonas de los parrilleros.

Tablas de resultados de encuesta 4.

Datos y análisis generales de la variable motivación y reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

Análisis correspondiente a la variable de motivación y reconocimiento, respecto a las preguntas realizadas en la investigación:

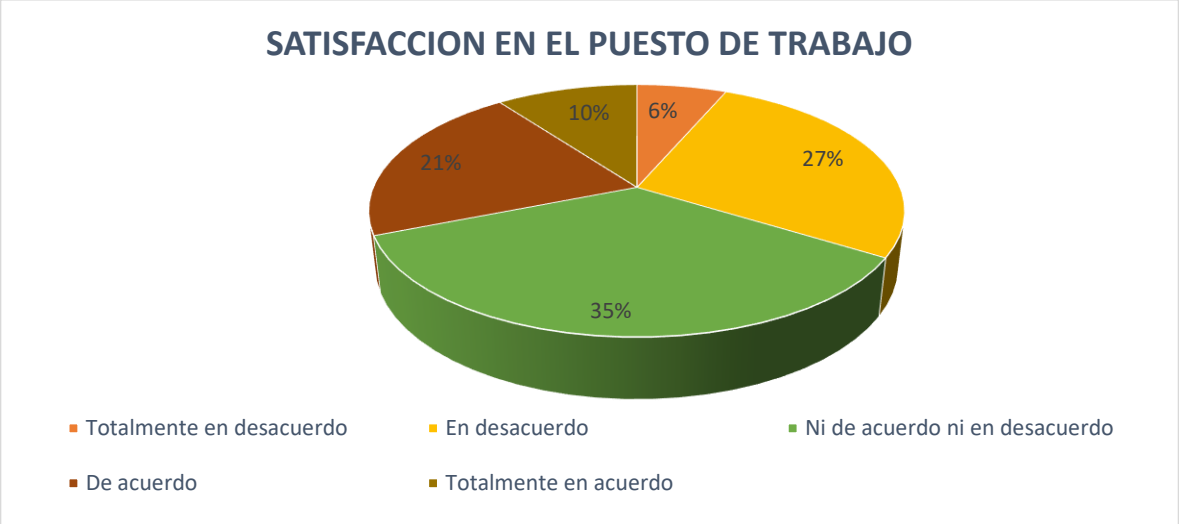
- En la variable de motivación y reconocimiento, hay un porcentaje considerable en desacuerdo (27%). Esto corresponde que el personal desconoce en casi una tercera parte los cargos que podría aspirar, que se encuentran desmotivados, y las recompensas en el cumplimiento de las metas asignadas son nulas. Los premios y el reconocimiento se manejan de manera desigual e injusta en todos los puestos ocupados. Durante las encuestas se evidencio que las compensaciones monetarias,

motivacionales, o físicas por su desempeño laboral son completamente negativas, casi inexistentes.

- El 56% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo y conformes con el cumplimiento en los pagos, manifestaron que las consignaciones salariales son en los días acordados en el contrato. Así como los horarios y su cumplimiento correspondiente con cerca del 46%.

Tablas de resultados de encuesta 5.

Datos y análisis generales de la variable satisfacción en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Análisis correspondiente a la variable de satisfacción en el puesto de trabajo, respecto a las preguntas realizadas en la investigación:

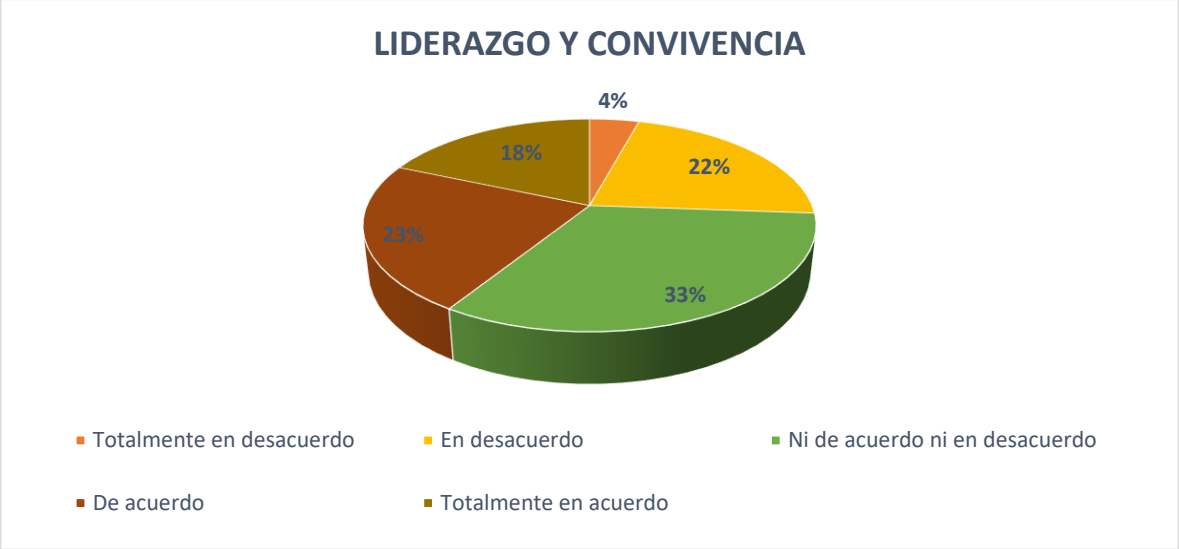
- Como se evidencia en el grafico en general, la variable de satisfacción en el puesto de trabajo, hay un alto porcentaje en ni de acuerdo ni en desacuerdo (35%). Como se mencionó anteriormente en las condiciones de trabajo, la empresa trata de hacer capacitaciones, pero en ocasiones no capacita como debería ser a los trabajadores, se evidencia que se capacitan en cantidad, pero no en calidad, adicionalmente, no se ofrecen retos ni oportunidades para seguir creciendo dentro de la empresa.

- La mayoría manifiesta su inconformidad en la creación y las oportunidades de crear o proponer mejores alternativas que den solución al realizar los trabajos. 40 personas de las 116 encuestadas no cuentan con cargos acorde a las tareas asignadas, profesión y/o responsabilidades.

- No todos los trabajadores son valorados, en especial los que son contratados por menores salarios, el 33% de los encuestados manifiesta esta inconformidad.

Tablas de resultados de encuesta 6.

Datos y análisis generales de la variable liderazgo y convivencia



Fuente: Elaboración propia

Análisis correspondiente a la variable de liderazgo, convivencia respecto a las preguntas realizadas en la investigación:

- Como se resalta claramente en el grafico el 33% de los encuestados se encuentra ni de acuerdo ni en descuerdo con la convivencia y liderazgo, esto se presenta porque los jefes de áreas no siempre hacen auditorias del desempeño de los trabajadores, no escuchan las opiniones, los puntos de vista, la forma de comunicación no suele ser adecuada, y la relación general de jefe subalterno no es la mejor.
- 59 de los 116 entrevistados comentaron que el estrés laboral es constante y las tenciones por los jefes de áreas dificultan el trabajo en general.

- 41 de los 116 entrevistados manifestaron que los jefes de área no proporcionan adecuada y periódicamente la información sobre el desempeño colectivo e individual, se podría decir que el 35% así lo manifiesta.

Tablas de resultados de encuesta 7.

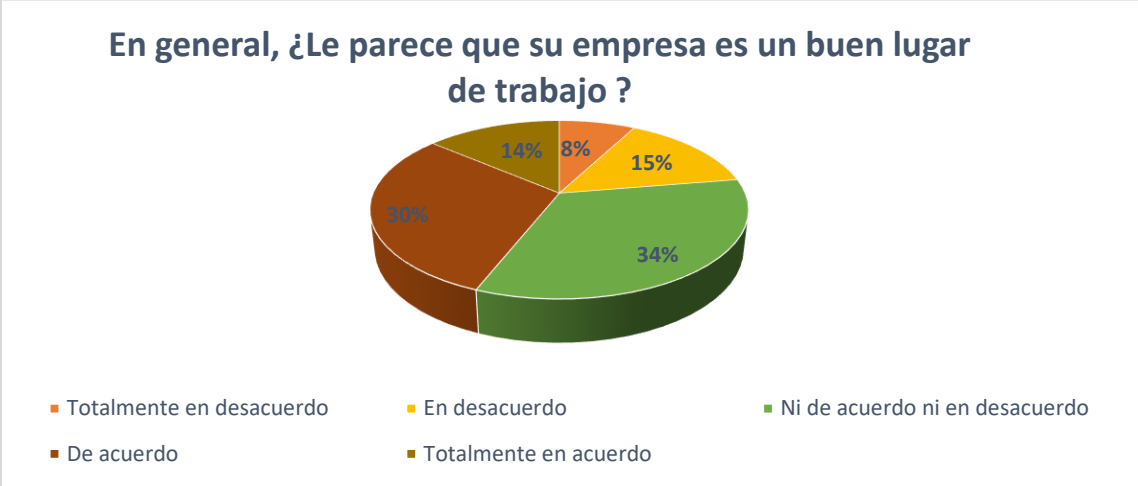
Datos y análisis generales de la variable orientación al cliente

Fuente: Elaboración propia

Análisis correspondiente a la variable de orientación al cliente con respecto a las preguntas realizadas en la investigación:

- Como se evidencia en el grafico general de orientación al cliente, hay un alto porcentaje en totalmente en totalmente en desacuerdo (35%). Se reciben quejas constantes de los clientes y no existe un buzón donde ellos puedan manifestar sus inconformidades, 90 de los 116 encuestados manifestaron abiertamente que nunca se les realiza seguimiento a los clientes. (Un 78% del total así lo comento.) Los

trabajadores en un casi 70% manifestó que se esfuerza por atender de la mejor manera y realizar esfuerzos extras para satisfacer a los clientes, existe un sentido del buen trato con los comensales.



Fuente: Elaboración propia

- Es curioso que, a pesar de las dificultades los trabajadores manifiestan que la empresa es un buen lugar de trabajo, esto dice, que, si los errores se mejoran, seguramente sea un lugar ideal para trabajar si se considera que el 45% se muestra positivo ante los obstáculos.

7. Desarrollo de la reestructuración empresarial

7.1. Objetivos de intervención

Los objetivos de la intervención son los siguientes:

- Identifica las problemáticas que se han presentado en el restaurante que han afectado el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores.
- Definir la priorización de los factores críticos de mayor impacto
- Diseñar un plan estratégico que incluya objetivos e indicadores
- Definir actividades de evaluación y seguimiento del plan estratégico.

7.2. Etapa diagnóstica

7.2.1. Caracterización de la empresa

Propuesta gastronómica: El restaurante basa su carta en la combinación de parrilla con cocina. En consecuencia, vende fundamentalmente churrasco, baby beef y punta de anca, con varias opciones de preparación: gratinado, al pimentón, encebollado y con champiñones. En cuanto a cortes, ofrece el lomo fino, el lomo ancho y la punta de cuadril o punta de anca. Su carta está compuesta por 15 entradas, 26 platos fuertes, 7 opciones de hamburguesas y menú infantil. Los precios oscilan entre $25.000 y $50.000, para platos fuertes, y desde $9.000 hasta $15.000 para entradas individuales. Uno de sus productos estrella y de mayor venta es la hamburguesa, que tiene un costo de $18.500.

Área del restaurante: el establecimiento se vale de un terreno de 2.000 m2 con zonas interiores y exteriores. En las primeras se encuentran las parrillas, las cocinas, las barras, las

zonas de almacenamiento y las zonas de servicio; en las exteriores están los parqueaderos, un parque infantil, los baños y las zonas de servicio. Adicionalmente, cuenta con un espacio a pocos metros del restaurante que sirve como parqueadero complementario. En cuanto a capacidad instalada, actualmente hay 100 mesas en las que pueden sentarse cómodamente 400 comensales.

Días y horario de atención: miércoles a domingo, de 12:00 m. a 6:00 p.m.

Público frecuente: Básicamente son grupos familiares, eventualmente amigos universitarios y/o profesionales.

Número de colaboradores: 116 empleados

Número de áreas: Total de áreas 3 (Recursos humanos, Gerencia, Administración y contabilidad. Subáreas 3 (Cocina, mesas y parrilla)

Rotación del personal: Cada domingo renuncian 3 (tres) personas del área y al mes 12 (Doce) y en mesas 3. En la actualidad renuncio la contadora por estrés laboral

7.2.2. Análisis de procesos internos

Tabla 1. Variables internas EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES INTERNAS EFI						
DIMENSIÓNES	**PONDERACION**	**MAX. PONDERADO (A)**	**EVALUACION**	**RESULTADO PONDERADO (B)**	**B/A**	**INTERPRETACION**
Familia	10%	0,4	3,0	0,30	75,0%	BUENO
Administración	25%	1	3,2	0,80	80%	BUENO
Comercial	25%	1	3,2	0,80	80%	BUENO
Técnologico	10%	0,4	2,6	0,26	65%	BUENO
Financiera	30%	1,2	2,6	0,78	65%	BUENO
TOTAL	100%	4		2,94	73,0%	BUENO
Fuente: Información procesada por el autor						
MATRIZ EVALUACION DIMENSION ADMINISTRATIVA						
DIMENSIÓNES	**PONDERACION**	**MAX. PONDERADO (A)**	**EVALUACION**	**RESULTADO PONDERADO (B)**	**B/A**	**INTERPRETACION**
Gerencia	45%	1,8	4,0	1,80	100,0%	EXCELENTE
Recursos Humanos	25%	1	2,2	0,54	54,2%	DEFICIENTE
Contabilidad	30%	1,2	3,0	0,90	75,0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3,2	81,0%	BUENO

Nota. Datos obtenidos del análisis conceptual y de campo (Fuente: Elaboración propia)

Teniendo en cuenta la Matriz de Evaluación de Variables Internas (MEFI) se puede analizar que el área de recursos humanos presenta un resultado deficiente debido a la calificación baja de los factores como la Motivación, los cuales fueron explicados el día 02 de abril de 2018 durante horario laboral en las oficinas del restaurante Galápagos Campestre S.A.S.

El líder de área Fabian Urbina menciona:

Existe una alta rotación en el área de la cocina, cada domingo renuncian 3 (tres) personas del área y al mes 12 (Doce). Actualmente se crearon horarios para que puedan salir temprano, pero aun así persiste la rotación[1].

Sin embargo, la alta rotación del área es porque aún existen horarios extenuantes, falta de personal y sobre carga laboral ocasionando fatiga y estrés al colaborador, esto se evidencio al observar y analizar el área.

Por otro lado, el empleado menciona la ausencia de un plan de mejoramiento, ya que no se ha aplicado un diagnostico al área y no se han medido variables decisorias como la motivación, capacitación, comunicación, entre otras. Para corroborar con la información brindada por el líder de recursos humanos, el día jueves 26 de abril se realizó la entrevista a un auxiliar de mesas anónimo al finalizar su horario habitual dentro del restaurante Galápagos Campestre S.A.S, mencionando que no le brindaron capacitación al momento de vincularse con la empresa, existe problemas de convivencia y comunicación con sus compañeros del área y sugiere que haya mejor compensaciones monetarias y no monetarias, menciona que "es el área que deben de motivar, ya que se está en contacto con el cliente"[2].

Por otro lado, lado la mesera Gina Pabuena, que fue entrevistada el día 26 de abril de 2018 al finalizar su horario habitual dentro del restaurante Galápagos Campestre S.A.S,

---

[1] Entrevista Recursos humanos: Audio (Ver Documento anexo audios)

[2] Entrevista Auxiliar de Mesas Anónimo: Audio (Ver Documento anexo audios)

menciona que la convivencia y comunicación es limitada, existe discriminación dentro de la empresa y eso ha afectado su estado emocional para cumplir con sus labores. Sugiere que haya mejores condiciones salariales y no monetarias, como un espacio para compartir e integración con sus compañeros, menciona que "debemos trabajar en equipo"[3].

Adicional otra variable es la capacitación pues las áreas de recursos humanos, administrativa y contable mencionaron el desconocimiento de algunos procesos como el pago de parafiscales, la inexistencia de formatos de satisfacción del empleado y también inexistencia de pruebas de ingreso como (pruebas psicotécnicas, test de personalidad y exámenes de ingreso) sobre todo para el área de cocina y mesas. Sin embargo, en la actualidad la empresa está trabajando para lograr culminar el sistema de gestión de calidad y para ello requiere reestructurar procesos del clima organizacional a fin de dar solución con la insatisfacción de sus colaboradores.

Según Carolina Velásquez[4], asistente del área administrativa, el área contable y administrativa es el área más funcional, debido a la cantidad de funciones que desempeña no solamente en su área, sino también del área de recursos humanos. Menciona que realiza la asistencia de la empresa donde se encarga de las siguientes funciones: cierres contables, organizar planillas, pagos de impuestos, verificar que los procesos de recursos humanos se

[3] Entrevista Auxiliar de Mesas Gina Pabuena: Audio (Ver Documento anexo audios)

[4] Entrevista Área adm y contable: Audio (Ver Documento anexo audios)

lleven a cabo y proceso de solicitud de facturas a cajeros, adicional ayuda con procesos gerenciales cuando se ausenta el Gerente Carlos Montañez y el Subgerente Felipe Montañez.

Velásquez sostiene que desconoce la misión y visión de la empresa y sus valores corporativos debido a la ausencia de reuniones que permitan al colaborador resaltar el sentido de pertenencia con su empresa. Al ser una de las áreas que posee mayor número de funciones desde hace mucho tiempo no hay una reestructuración en el diseño de cargo, como lo menciona Velásquez, ocasionando una sobrecarga laboral, ya que en algunas ocasiones tiene que apoyar al área de recursos humanos. El área posee sentido de pertenecía con la empresa, se sienten motivadas porque pueden estudiar y llevar a sus hijos al trabajo.

El área Contable y Financiera actualmente se encuentra estable según el informe financiero explicado por Martha Lucia Cortes auxiliar contable[5], quien explica que la empresa posee solvencia – liquidez para pagar las liquidaciones de nómina de sus 116 colaboradores y entre otras obligaciones como el pago de impuesto y proveedores. Las ventas han tenido fluctuaciones debido a la subida de precios del menú, sin embargo se han mantenido estables. Por otro lado, hubo un requerimiento de la DIAN a finales del año 2017 en cuanto al pago de renta y entre otros impuestos donde se tuvo que solicitar un préstamo bancario, por esta razón al año 2018 se ve reflejado que los ingresos han disminuido. Sin embargo, actualmente la empresa está sobrepasando ingresos anuales de 200.000.000 (Doscientos millones de pesos m/c).

[5] Entrevista Área contable: Audio (Ver Documento anexo audios)

El área comercial y gerencial es encargado por el subgerente de la empresa Felipe Montañez, aplicando nuevos conceptos como el marketing digital ha logrado incursionar y posicionar la empresa como uno los restaurantes de parrilla más populares del municipio de chía. Actualmente la empresa tiene 2 restaurante llamado El Galápago ubicado en el parque Ospina y Galápagos Campestre ubicado en Rio Frio. El subgerente menciona que ha participado en festivales gastronómicos de la región donde se ha resaltado la calidad de su menú y el factor humano como una herramienta clave para el progreso de su restaurante.

7.2.3. Priorización de factores críticos o de mayor impacto

Para la realización de la priorización de factores críticos a mayor impacto se tendrá presente el análisis de resultados de las encuesta y entrevista. A lo que se refiere a la entrevista, a continuación, se presentan los resultados de las preguntas más importantes que pueden ayudar a comprender la situación que existe en el restaurante, así como la satisfacción de los trabajadores y su relación con el puesto laboral. Al plantearles la pregunta: ¿Piensa que sus funciones son estructuradas y adecuadas para su cargo? El 20% de los trabajadores responden que sí a esta pregunta. Sin embargo, una de las meseras plantea que sus funciones no son adecuadas, ya que: “Después de los 6 meses que viniste cambio todo, el área ha empeorado porque la cocina se trababa mucho y tenía que entrar y ayudarles”. Por su parte, uno de los plateros plantea que la carga es bastante y que en ocasiones es preciso realizar otras funciones. Sin embargo, a nivel general se puede decir que los trabajadores encuentran una conformidad entre su contrato y las funciones que deben desarrollar.

Por otro lado, al preguntar: ¿Al momento de vincularse con la empresa Galápagos S.A.S le brindaron suficiente capacitación e información sobre el área donde actualmente trabaja? Las respuestas se muestran a continuación:

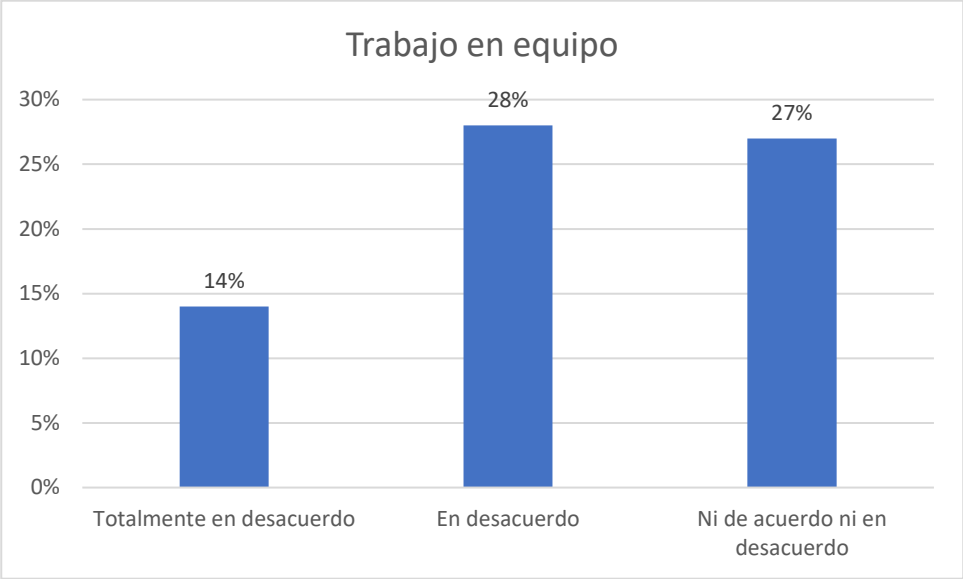


Figura 2. Capacitaciones en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, existen opiniones divididas frente al tema de la capacitación. Esto quiere decir que en la empresa como tal no hay proceso regulado y estructurado de inducción, por lo que algunas veces los trabajadores van aprendiendo a medida que van trabajando, tomando como ejemplo los conocimientos de sus compañeros.

Sobre la pregunta: ¿Conoce la plataforma estratégica de su empresa, como la misión, visión, estrategia de negocios, metas, políticas, y valores corporativos? Las respuestas a esta pregunta son alrededor de 68 colaboradores que tienen desconocimiento a la estrategia de la empresa

Se debe trabajar, por tanto, en los conocimientos que tienen los trabajadores sobre la misión, visión y valores de la empresa, no solo en los procesos de inducción sino a través de esquemas de participación que se generan de manera continua. Esto es importante desarrollarlo, teniendo en cuenta que al preguntarles a los trabajadores si tienen buenos procesos de comunicación con los jefes, la percepción general es que sí hay buena comunicación, buenas relaciones y enfoques de liderazgo.

Otra pregunta importante fue: En la empresa hacen reuniones con el fin de tomar decisiones importantes para el bien común ¿Usted participa en las reuniones? Los resultados se muestran a continuación:

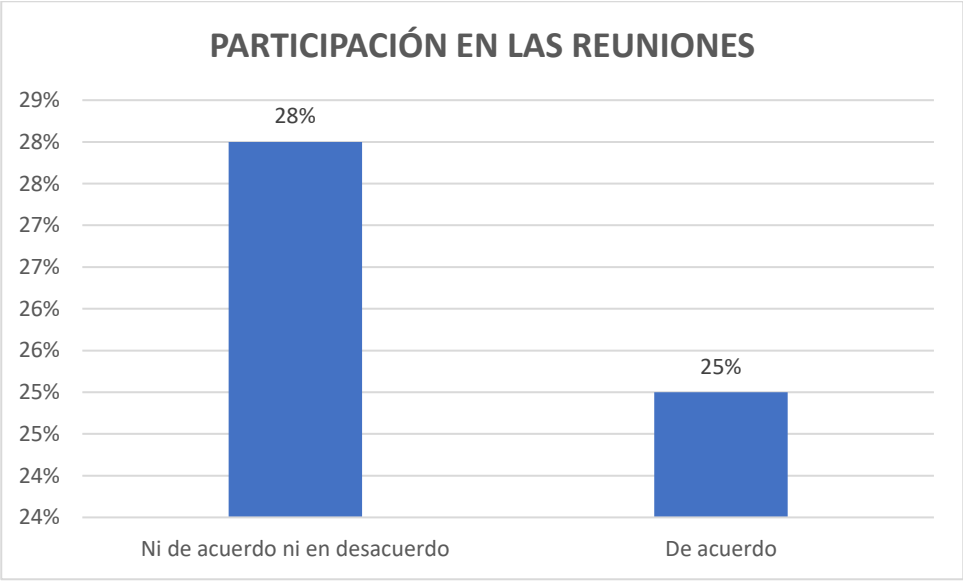


Figura 4. Participación en las reuniones

Fuente: Elaboración propia

La opinión se encuentra divida sobre esta pregunta, ya que el 50% de los trabajadores consultados opina que sí, y el 50% restante opina que no. Es importante seguir trabajando en la participación en la empresa, a través de nuevos espacios de diálogo en los cuales los trabajadores no solo escuchen sino que también puedan manifestar sus opiniones. Lo anterior es más importante aún, si se tiene en cuenta que el 83% de los trabajadores opina que No pueden tomar decisiones sin la aprobación previa del jefe, lo cual refleja bajos niveles de autonomía.

Otro ítem importante en la entrevista fue: ¿Cómo es la comunicación y convivencia que tiene con sus compañeros en general? Ante esta pregunta, el 83% opina que es buena, Sin embargo, hay un 17% que opina que es regular, porque a veces se genera discordia entre el personal. Ante esta situación, los factores claves que se deben potenciar son la participación, el trabajo en equipo y la autonomía.

Teniendo en cuenta esta situación, es importante analizar la pregunta: ¿El ambiente laboral de su área le ha causado estrés? ¿Por qué? ¿Cuáles son los motivos? El 91% responde que el trabajo sí genera estrés en los restaurantes, debido a los siguientes motivos:

- Falta de comunicación
- Amenazas
- Estilo de mando
- Problemas con los clientes
- Falta de colaboración
- Retrasos, cierres, pagos de impuestos

También se pregunta a los trabajadores: ¿Le gusta la infraestructura donde realiza su trabajo? Que podría mejorar? Los trabajadores, en un 75% opinan que la infraestructura debe mejorar, incluyendo más equipos, una mejor distribución del espacio, así como recursos para controlar la temperatura. En cuanto a las normas de seguridad y salud en el trabajo, cabe tener en cuenta que hay un buen conocimiento general por parte de los trabajadores, ya que el 75% afirma que conoce las normas, y las relaciona con el uso de equipos de seguridad, las pausas activas y el uso de herramientas para reportar accidentes.

Finalmente, es clave analizar las preguntas asociadas a las bonificaciones y compensaciones. La primera pregunta es: ¿Cuáles son las bonificaciones o beneficios por su labor desempeñada? El 100% de los empleados coindice en que no hay bonificaciones por el trabajo. La única bonificación es la reciben por parte de los clientes como propina, pero nada por parte de la misma empresa.

La segunda pregunta es: ¿Recibe compensaciones monetarias o no monetarias, como un carta de felicitaciones por buen desempeño en el trabajo, un día de descaso, horarios flexibles? Nuevamente, el 100% de los trabajadores expresan que no reciben ninguna clase de compensación monetaria o no monetaria. Ante esta situación, se les plantea la siguiente pregunta: ¿Le gustaría que tuviera mejores condiciones salariales y beneficios? Todos los empleados coinciden en que sí les gustaría. Algunas de las respuestas son:

- Si, beneficios como descansos por ser el trabajador del mes o que la empresa tenga alianzas con entidades deportivas o de salud.

- Sí, en dinero y crecimiento laboral. Por ejemplo, yo estoy por terminar mi carrera y alguna vez le dije a RH para ascender por lo menos a mesero y la respuesta es No. Es decir, no hay una ayuda directa de la empresa.
- Sí, viajes y paseos de integración.
- Felicitaciones por el trabajo.
- Integraciones familiares
- Beneficios prestacionales

Como se puede apreciar, los trabajadores sí tienen una serie de necesidades que van más allá de las bonificaciones de tipo económico, que deben ser tenidas en cuenta por la gerencia y la administración con el fin de promover un mejor clima laboral y una mayor satisfacción entre todo el equipo de trabajo.

Finalmente, se les pregunta a los empleados: ¿Tienen alguna sugerencia el mejoramiento continuo de la empresa? Algunas de las respuestas son:

- Sí, solicito que me dejen avanzar en la empresa, yo quiero escalar paso a paso y tener mejores ingresos. Soy casi profesional y me gustaría ejercer otro cargo.
- Sí, mejorar la capacitación de los empleados, realizar actividades de integración y que sean dos líderes que puedan ayudarnos en las mesas.
- Mejor comunicación.
- Más apoyo para la autonomía.

Es importante trabajar en estos aspectos con la finalidad de mejorar la productividad y el rendimiento de trabajadores más satisfechos en la empresa. Factores como la comunicación,

capacitación, participación y autonomía deben ser mejoradas, en medio de un proceso en el cual se valoren los resultados y esfuerzos destacados por parte de los trabajadores y se generen esquemas de incentivos monetarios y no monetarios, para de esta manera mejorar la motivación y la productividad.

Finalmente, al relacionar los resultados de la encuesta y de la entrevista, se puede observar que los aspectos que deben ser priorizados para mejorar el clima laboral en la empresa son:

- Comunicación
- Rotación del personal
- Autonomía
- Relaciones interpersonales
- Participación
- Capacitación
- Incentivos económicos
- Conocimiento sobre la estrategia de la empresa
- Satisfacción salarial

Para priorizar los factores críticos de mayor impacto en la propuesta, se propone el desarrollo de una metodología de cuatro pasos, como se muestra a continuación.

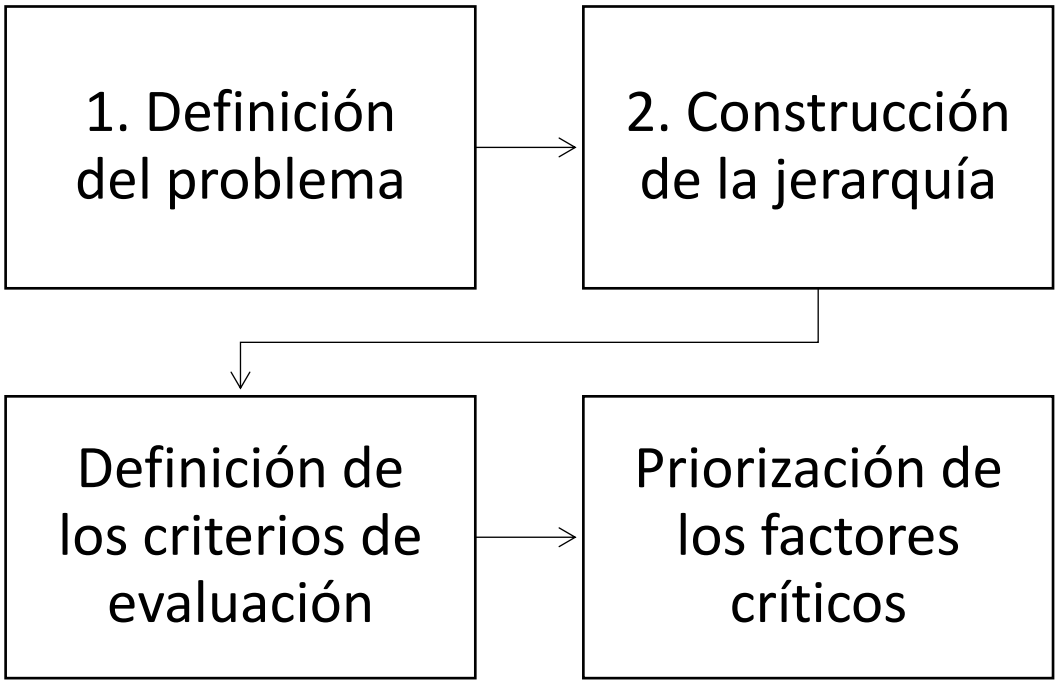


Figura 1. Metodología para la priorización de factores críticos

Fuente: Elaboración propia.

- Definición del problema: Se parte de un análisis diagnóstico en el cual se reconoce que el restaurante galápagos ha venido teniendo un crecimiento sostenido en los últimos años a nivel comercial y económico, el cual no ha estado acompañado del desarrollo de estrategias que permitan mejorar factores clave como el clima organizacional, bienestar laboral, satisfacción de los trabajadores que son pilares fundamentales del desarrollo del talento humano y ayudan la vez a mejorar la productividad de la empresa. En particular, la observación inicial que se establece permite reconocer que hay un personal que realiza otro tipo de funciones que no corresponden al cargo para el cual fueron contratados, además de conflictos laborales entre los meseros y fatiga laboral en el área de cocina.

- Construcción de la jerarquía. Esta construcción se estableció a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación. Las encuestas y las entrevistas permiten determinar puntos comunes en la percepción de los trabajadores. De esta manera, la jerarquía de los problemas que se presentan en el restaurante con respecto a clima organizacional y satisfacción laboral son los siguientes:

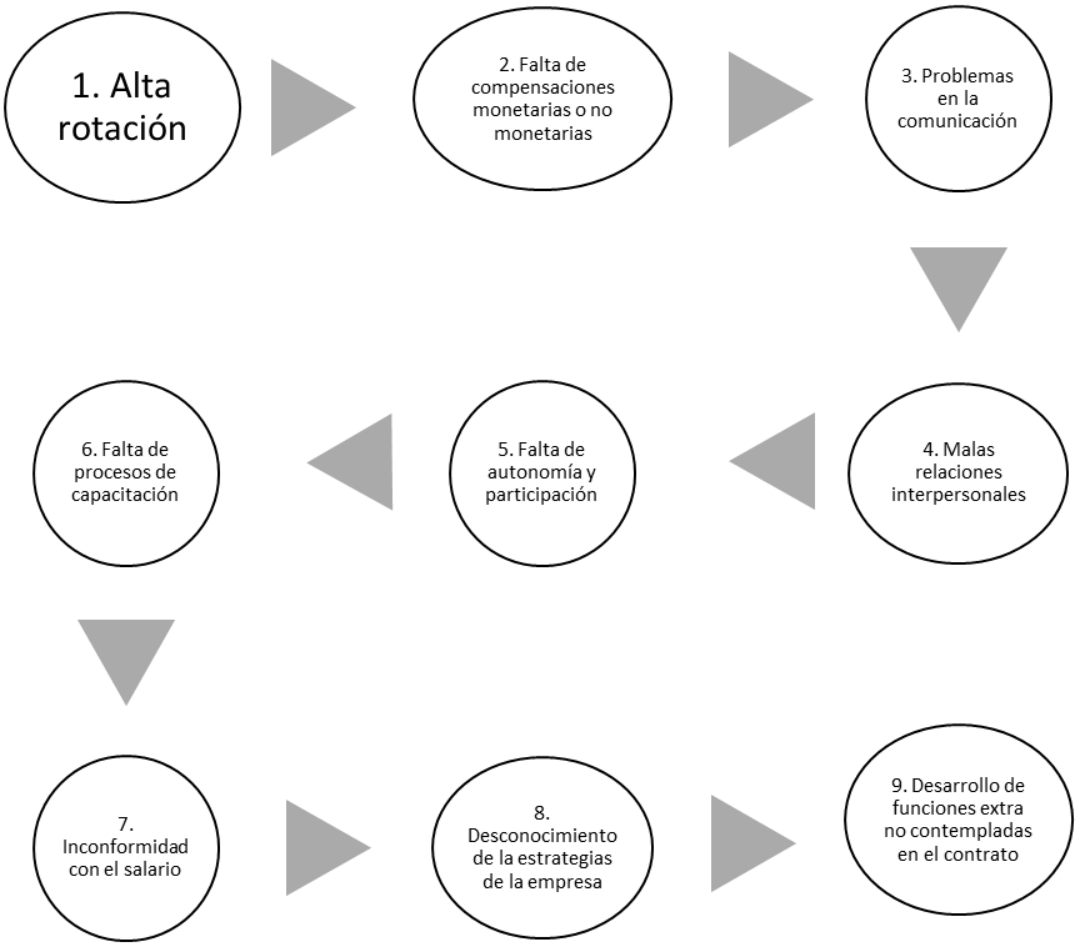


Figura 2. Jerarquización de problemas.

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, con la jerarquización se encuentran nueve situaciones que deben ser corregidas en la empresa, además de una estructura particular que permite reconocer los elementos que deben ser intervenidos con mayor urgencia.

- Matriz de riesgos: En este caso, los criterios para determinar la matriz de riesgos dependen también de los resultados de las encuestas, cuyos resultados demuestran la necesidad de intervenir de manera más urgente los primeros tres problemas que se han establecido en la jerarquía. De esta manera, se establece la siguiente matriz de riesgos:

Tabla 2. *Matriz de riesgos*

Frecuencia						
E	**Casi segura**	**Alto**	**Alto**	**Crítico**	**Crítico**	**Crítico**
D	**Probable**	**Medio**	**Alto**	**Alto**	**Crítico**	**Crítico**
C	**Posible**	**Bajo**	**Medio**	**Alto**	**Crítico**	**Crítico**
B	**Improbable**	**Bajo**	**Bajo**	**Medio**	**Alto**	**Crítico**
A	**Rara**	**Bajo**	**Bajo**	**Medio**	**Alto**	**Alto**
		Insignificante	**Menor**	**Moderada**	**Mayor**	**Máxima**
		1	2	3	4	5
		Severidad				

Fuente: Elaboración del autor

De esta manera, cada riesgo que se presente en la empresa es analizado a través de esta matriz, con la finalidad de establecer las opciones y las estrategias de mejora que se deben aplicar en cada caso. Teniendo en cuenta la matriz de la tabla No 2, a continuación, se presentan los riesgos para la empresa derivados de los problemas en el clima organizacional, de acuerdo con el análisis que se ha desarrollado sobre la encuesta.

Tabla 3. *Riesgos identificados*

Frecuencia						
E	**Casi segura**		Realización de funciones extra	Baja satisfacción frente a la remuneración		Falta de compensaciones y bonificaciones
D	**Probable**			Limitaciones en la capacitación	Problemas en la comunicación	Alta rotación
C	**Posible**		Poco nivel de conocimiento sobre la estrategia de la organización	Malas relaciones interpersonales	Limitaciones en autonomía y participación	
B	**Improbable**					
A	**Rara**					
		Insignificante	**Menor**	**Moderada**	**Mayor**	**Máxima**
		1	2	3	4	5
		Severidad				

Fuente: Elaboración del autor

Como se puede apreciar en la tabla, los riesgos que son más críticos en la empresa en lo que tiene que ver con el Clima organizacional son:

- ✓ Falta de compensaciones y bonificaciones
- ✓ Alta rotación
- ✓ Problemas en la comunicación.

A continuación, en la priorización de los factores clave, se observa cómo estos tres riesgos son los que están generado los demás problemas que se presenta en la matriz de riesgos, razón por la cual es preciso orientar el plan estratégico precisamente a la solución de dichos factores.

- Priorización de factores clave: Los tres primeros problemas de la jerarquía son la causa de muchos de las demás situaciones que se mencionan en la figura No. 2, como se explica a continuación:

    - La alta rotación (1) ha incidido en las limitaciones que existen en la empresa para establecer procesos de capacitación efectivos (6). Además, la alta rotación también incide en las malas relaciones interpersonales (4), ya que es difícil establecer lazos sólidos en un entorno laboral que cambia de participantes constantemente. Además, también es causa del hecho de que los trabajadores tengan que realizar funciones extra que no están contempladas en su contrato (9), pues la alta rotación limita las posibilidades de establecer un manual de funciones claro y una mejor organización en la asignación de tareas.

    - La falta de compensaciones monetarios o no monetarias (2), incide en la baja satisfacción que sienten los empleados frente a la remuneración salarias que reciben (7).

    - Finalmente, los problemas en la comunicación (3), son los que generan limitaciones en la autonomía y participación (5), además del poco nivel de conocimiento que tienen los trabajadores sobre la estrategia, la misión y la visión de la empresa (8).

7.2.4. Diseño del Plan de Acción Estratégica.

Teniendo en cuenta los resultados de la priorización, el plan de acción estratégica tiene como objetivo central incidir sobre la alta rotación en la empresa, la falta de incentivos económicos y no económicos, y los problemas de comunicación. Sin embargo, también se presentan recomendaciones y estrategias concretas para enfrentar de manera directa las otras situaciones problemáticas que han sido señaladas, como la falta de procesos de capacitación, malas relaciones interpersonales, desconocimiento de la estrategia organizacional por parte de los trabajadores, falta de autonomía y participación, inconformidad con el salario y desarrollo de funciones ajenas al cargo.

Por otro lado, el plan de acción que se propone tiene como finalidad incidir, a través de actividades concretas, en el desarrollo de una cultura en la cual predomine la colaboración, trabajado en equipo y comunicación. El plan que se propone puede y debe ser implementado por la gerencia del restaurante, realizando controles continuos de la intervención y observando los avances que se generan en lo que tiene que ver con satisfacción de los trabajadores y productividad.

7.3. Etapa de intervención y desarrollo del plan de acción estratégica

Las etapas de intervención del plan de acción se muestran a continuación, en la tabla No. 1.

Tabla 1.

Etapas de intervención

Etapa	Descripción
Diagnóstico	▪ Análisis previo de la situación ▪ Diseño de instrumentos de investigación ▪ Aplicación de instrumentos de investigación ▪ Tabulación y análisis
Priorización	▪ Situación problema ▪ Jerarquía de los problemas ▪ Criterios de evaluación ▪ Estrategias de priorización
Acción	▪ Formulación de estrategias ▪ Definición de responsables

	▪ Periodos de tiempo
Evaluación	▪ Análisis de resultados ▪ Entrevistas con los trabajadores para evaluar cambios
Retroalimentación	▪ Reuniones de participación para compartir los resultados ▪ Diseño conjunto de nuevas estrategias de mejora

Fuente: Elaboración del autor

Cabe tener en cuenta que en la presente investigación se ha desarrollado la parte diagnóstica y de priorización, proponiendo además las estrategias que conforman el plan de acción. Sin embargo, la gerencia es la que se debe encargar de aplicar y desarrollar las fases de acción, evaluación y retroalimentación.

Teniendo en cuenta la información que se ha planteado, a continuación, se presenta el plan estratégico de acción.

Tabla 2

Plan estratégico de acción – Rotación

	Problemas asociados	Objetivos	Estrategia				Indicadores y seguimiento	
	(Variables asociadas en la jerarquización)	**(Definición del objetivo asociado)**	**Actividades concretas**	**Impactos**	**Responsables**	**Tiempo de ejecución**	**Indicadores de medición**	**Estado de la acción**
ROTACIÓN	Alta rotación del personal del trabajo Estrés y fatiga laboral No cumplen con el perfil	Reducir la alta rotación a través de una mejor planeación y desarrollo del proceso de selección de personal.	Definir el perfil, capacidades y experiencia necesaria para cada puesto.	Mejora en la gestión administrativa	Gerente y recursos humanos	6 meses	Reducción en el número de trabajadores que abandona la empresa.	Ejecutado[ ] En ejecución[] Sin ejecutar []
		Mejorar la orientación, diseño y evaluación de los procesos de selección de personal	Contratar a un profesional en recursos humanos encargado de llevar todo el proceso de selección.	Recursos humanos	Gerente y recursos humanos	6 meses	Trabajadores contratados que cumplen con todos los requerimientos del perfil.	Ejecutado[ ] En ejecución[] Sin ejecutar []

		Estandarizar el proceso de selección del personal	Validar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes por medio de la aplicación de pruebas estandarizadas en la empresa	Coherencia entre las necesidades de la empresa y capacidades de los trabajadores	Administración	6 meses	Número de pruebas de conocimientos y aptitudes estandarizadas para el procesos de selección	Ejecutado[ ] En ejecución[] Sin ejecutar []
	Limitaciones en la capacitación e inducción	Reconocer de manera participativa y conjunta los temas que deben ser tratados en la capacitación	Desarrollar reuniones con los trabajadores para reconocer sus necesidades en materia de conocimientos.	Aprendizaje sobre las necesidades de los trabajadores	Todo el equipo de trabajo	Seis meses	Informes y actas de reunión	Ejecutado[ ] En ejecución[] Sin ejecutar []
			Definir la periodicidad, horarios y tiempos de las capacitaciones.	Planeación y trabajo en equipo	Todo el equipo de trabajo	tres meses	Cronograma de trabajo aprobado	Ejecutado[ ] En ejecución[] Sin ejecutar []
		Mejorar las capacidades y conocimientos de los trabajadores de manera periódica	Definir los contenidos de las capacitaciones de acuerdo con el perfil de cada puesto.	Relacionar las necesidades del puesto con los conocimientos necesarios para ejercerlo	Gerente y administración	Seis meses	Lista de la agenda de capacitaciones, con temas y horarios.	Ejecutado[ ] En ejecución[] Sin ejecutar []

		Fortalecer la alineación entre las capacidades del equipo de trabajo con las necesidades de la empresa	Desarrollar los contenidos de las capacitaciones de acuerdo con las problemáticas de servicio al cliente, agilidad y eficiencia que se presentan.	Coherencia entre el puesto y el trabajador.	Gerente y administración	seis meses	Examen de conocimientos semestral	Ejecutado[] En ejecución[] Sin ejecutar []
	Problemas en las relaciones interpersonales	Promover oportunidades para fortalecer el desarrollo de relaciones interpersonales	Generar espacios periódicos (al menos uno cada mes) de integración en la empresa	Mejorar el trabajo en equipo	Administración	Un año	Cantidad de encuentros y espacios de integración en un año	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]
		Fortalecer las relaciones interpersonales a partir del intercambio de conocimientos	Desarrollar espacios de aprendizaje en los cuales los trabajadores de las distintas áreas compartan entre sí mismos sus conocimientos	Favorecer la integración y el conocimiento	Todo el equipo de trabajo	Un año	Cantidad de espacios de intercambio de aprendizajes en un año	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]

	Desarrollo de funciones ajenas al cargo	Evitar que los trabajadores se desempeñen en funciones ajenas a su cargo	Diseñar el manual de procesos y de funciones	Mejorar la organización de las actividades. Estructuración de funciones	Gerente, administración	un año	Manual de funciones para cada uno de los cargos. Retroalimentación del manual de funciones con los trabajadores	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]
		Evitar el desarrollo de situaciones que obliguen a los trabajadores a realizar funciones ajenas a su cargo.	Definir cronogramas de trabajo para cada trabajador.	Evitar situaciones que afecten el bienestar de los trabajadores	Gerente, administración	Un año	Cronograma específico para cada perfil.	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Plan estratégico- Comunicación

	Problemas asociados	Objetivos	Estrategia				Indicadores	
	(Variables asociadas en la jerarquización)	**(Definición del objetivo asociado)**	**Acciones concretas**	**Impactos**	**Responsables**	**Tiempo de ejecución**	**Indicadores de seguimiento**	**Estado de la acción**
COMUNICACIÓN	Falta de autonomía para el desarrollo de las actividades	Promover el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo que fortalezcan la autonomía laboral	Reuniones entre líderes y trabajadores para analizar el desarrollo de la empresa	Mejores procesos de comunicación. Construir la confianza	Gerente, recursos humanos	Seis meses	Cantidad de reuniones en seis meses entre líderes y trabajadores	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]
	Poca participación del equipo de trabajo en el desarrollo de la empresa	Fortalecer el sentido de propiedad en la empresa.	Crear equipos de trabajo dentro de la empresa. Designar líderes para cada equipo que responden por el cumplimiento en los objetivos.	Mejorar la gestión del aprendizaje Mejorar el uso de la información en la empresa	Recursos humanos	Seis meses	Equipos de trabajo conformados. Cantidad de líderes que se van formando dentro del equipo de trabajadores.	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]

		Mejorar la creatividad de los trabajadores	Creación de espacios de ideación e innovación que toman en cuenta las ideas de los trabajadores (dos en un año)	Mayor satisfacción laboral Reconocimiento de funciones destacas Posibilidades para fomentar la innovación en la empresa Crear nuevas estrategias de relacionamiento con el cliente	Todo el equipo de trabajo	un año	Productos de ideación e innovación generados en los espacios.	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]
	Poco conocimiento de los empleados sobre la estrategia de la organización	Profundizar los conocimientos de los trabajadores sobre la estrategia de la empresa	Analizar de manera conjunta la misión y visión actual de la empresa. Construir una nueva misión, visión, valores, organigrama y normas de la empresa a partir de la participación de todos los trabajadores.	Mejorar la gestión del aprendizaje Mejorar el uso de la información en la empresa. Promover el orgullo y sentido de pertinencia- Alinear las capacidades de los trabajadores con la misión y la visión de la empresa	Todo el equipo de trabajo	Seis meses	Misión y visión reestructuradas	Ejecutado [ ] En ejecución [x] Sin ejecutar [ ]
		Fomentar el sentido de pertenencia	Conocer la historia del restaurante a través de un folleto informativo.	Fortalecer la cultura organizacional en la empresa	Gerente	Seis meses	Desarrollo del folleto ilustrativo	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Plan de acción- Incentivos económicos y no económico: Motivación y Reconocimiento

	Problemas asociados	**Objetivos**	**Estrategia**				**Indicadores**	
	(Variables asociadas en la jerarquización)	**(Definición del objetivo asociado)**	**Actividades concretas**	**Impactos**	**Responsables**	**Tiempo de ejecución**	**Indicadores de medición**	**Estado de la acción**
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Baja motivación debido a la ausencia de incentivos	Mejorar la satisfacción de los trabajadores al incluir incentivos de tipo económico y no económico	Programar reuniones con los empleados para conocer los tipos de incentivos que quieren. Definir esquemas de incentivos partiendo de reconocer las percepciones y necesidades de los empleados.	Mejorar la satisfacción de los trabajadores. Mejorar la productividad Evitar la rotación Mejorar la eficiencia	Gerente, Recursos humanos	Seis meses	Cantidad de incentivos generados en seis meses. Número de incentivos solicitados por os trabajadores sobre número de incentivos aprobados por la gerencia	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]

	Inconformidad con el salario recibido	Desarrollar incentivos económicos que no solo se limiten a las propinas de los clientes	Concretas y definir las acciones que merecen bonificaciones económicas extra. Definir el monto de cada bonificación. Comunicar dichas acciones a los trabajadores.	Mejorar la satisfacción de los trabajadores. Mejorar la productividad. Evitar la rotación Mejorar la eficiencia	Gerente, Recursos humanos, administración	Seis meses	Cantidad de incentivos económicos por acciones destacadas. Encuestas a los trabajadores para consultar su satisfacción sobre los incentivos.	Ejecutado [ ] En ejecución [ ] Sin ejecutar [ ]

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los planes de acción estratégica dan respuesta al planteamiento y pregunta problema realizadas en la propuesta inicial (anteproyecto) donde se sustenta que existen a problemas en cuanto a la rotación, comunicación e incentivos económicos y no económicos. Adicional los elementos de la cultura organizacional como la visión, misión, valores, creencias, símbolos, normas, su estructura organizacional y entre otras, son bases fundamentales para el reconocimiento, posicionamiento, productividad y desarrollo del talento humano del colaborador. Por ello se ha realizado un plan de acción estratégico de comunicación donde se puedan crear, fortalecer y alinear estos elementos o factores fundamentales para el fortalecimiento, satisfacción y bienestar de la empresa, trabajando conjuntamente con planes de acción direccionados a la rotación e incentivos económicos y no económicos que contribuirían al mejoramiento y crecimiento continuo de la organización.

Con la finalidad de complementar el plan, es importante profundizar el análisis y desarrollo de actividades concretas que orienten un plan de incentivos económicos y no económicos y de capacitación. En primer lugar, para el tema de los incentivos, se proponen los siguientes:

Tabla 8. *Propuesta de incentivos económicos y no económicos*

Tipo de incentivo	Definición	Criterio
Incentivos no económicos		
Reconocimiento público por logros	Es importante que todos los trabajadores sepan de los reconocimientos y méritos que son alcanzados por sus demás compañeros, con el fin de mejorar la motivación.	Labores destacadas, cumplimiento, eficiencia, puntualidad.
Empleado del mes	Es el empleado reconocido por sus labores destacas, compromiso y responsabilidad durante cada mes. El beneficio obtenido podría ser de tres salidas temprano en el mes.	Elección del gerente de acuerdo a una valoración personal.
Correos electrónicos	Es importante felicitar constantemente a los empleados por medio del correo, haciéndoles saber lo	Criterio del gerente de acuerdo al cumplimiento y responsabilidad.

	importante que son para la empresa.	
Día de descanso	El día de descanso se entrega al que haya tenido mejor desempeño cada mes en cada una de las áreas.	Observaciones del feje o responsable de cada área.
Recompensas basadas en intereses específicos	Para premiar el buen comportamiento el gerente puede entregar recompensas de acuerdo a los gustos y preferencias de cada trabajador, como entradas a teatro o eventos deportivos, inscripción a un gimnasio, libros, etc. La idea es personalizar las recompensas para que los empleados sepan que sus gustos son conocidos en la empresa.	Observación del gerente en el servicio que se le ofrece al cliente.
Incentivos económicos		
Bonificación por productividad y cumplimiento	15% del salario como bonificación debido al cumplimiento de una serie de objetivos al mes.	No haber llegado tarde ningún día.

		Haber cumplido con todas las asignaciones en el tiempo indicado. Cumplir con cada uno de los protocolos asociados a las funciones y tareas.
Bonificación al empleado del mes	El empleado del mes también puede recibir una bonificación económico, del 15% del salario.	Observación del gerente.

Tabla 9. *Propuesta de cronograma de capacitación*

Tema	Objetivo	Recursos o estrategias	Tiempo	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes	5 mes	6 mes
Servicio al cliente	Mejorar la atención que se le presta al cliente	Videos, conversaciones, exposiciones, ejemplos.	2 horas						
Perfiles y tipos de clientes	Conocer los distintos tipos de perfiles de clientes que ingresan al restaurante.	Ejemplos, análisis de experiencias. Poner en marcha un software de detección	4 horas						
Comunicación	Construir estrategias que ayuden a mejorar la comunicación en el restaurante	Análisis de casos, videos, lecturas de autores relacionados con el tema	2 horas						

Manejo de relaciones interpersonales	Mejorar el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los trabajadores	Lecturas videos, presentaciones, Salidas grupales	2 horas						
Lenguaje y expresión corporal con los clientes	Aprender a relacionarse y comunicarse con cada perfil de cliente	Videos, cursos, exposiciones. Talleres en cámara y comercio	4 horas						
Manejo de herramientas e insumos	Mejorar el uso de la herramientas asociadas a cada función	Videos, ejemplos, casos prácticos.	3 horas						
Habilidades de venta	Mejorar las habilidades de venta de cada persona	Lecturas, conversatorios.	4 horas						
Liderazgo	Desarrollar capacidades de liderazgo en los trabajadores	Lecturas, videos, conversatorios	3 horas						
Autonomía	Fortalecer la autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de las labores cotidianas	Ejemplos, presentaciones, audios.	2 horas						
Pausas activas	Mejorar la salud y bienestar de los trabajadores.	Exposición, taller yoga	2 horas						
Tratamiento de alimentos	Aprender técnicas para mejorar el tratamiento de los alimentos	Videos, exposición.	4 horas						

	según las funciones de cada cargo								
gEvaluación	Evaluar los conocimientos adquiridos	-	2 horas						

Fuente: Elaboración del autor

7.4. Alistamiento

Para el desarrollo del plan de acción que se ha propuesto es preciso orientar el desarrollo de unos procesos claves de alistamiento, dentro de los cuales se destacan:

- Dar a conocer el plan a la gerencia y a los trabajadores
- Reconocer las percepciones de los actores frente al plan, con el fin de formular las modificaciones que sean necesarias.
- Definir recursos asociados para cada una de las actividades del plan.
- Establecer el presupuesto para el proyecto.
- Poner en marcha las actividades de acuerdo con los plazos de tiempo y responsables que han sido definidos.

7.5. Ejecución del plan

La ejecución del plan depende de la estrategia de comunicación que se utilice en la empresa para dar a conocer a los trabajadores el objetivo de las actividades en las que van a estar

participando. Es importante que hay un mensaje claro sobre la estrategia y la finalidad que se persigue con la implementación del plan. Para ello, se propone seleccionar a una representante de los trabajadores que sea quien informe a los demás sobre el diseño y las orientaciones incluidas en el plan de acción. Además, es preciso generar desde el comienzo reuniones y espacios de socialización para examinar y analizar el plan. Luego de este proceso de análisis previo se inicia el desarrollo de la ejecución.

7.6. Monitoreo y evaluación

Luego de haberse finalizado el plazo para cada una de las actividades, es necesario que se determine si la acción estratégica fue ejecutada, determinando además los resultados que se obtuvieron. En este sentido, el proceso de monitoreo y evaluación comprende las siguientes fases.

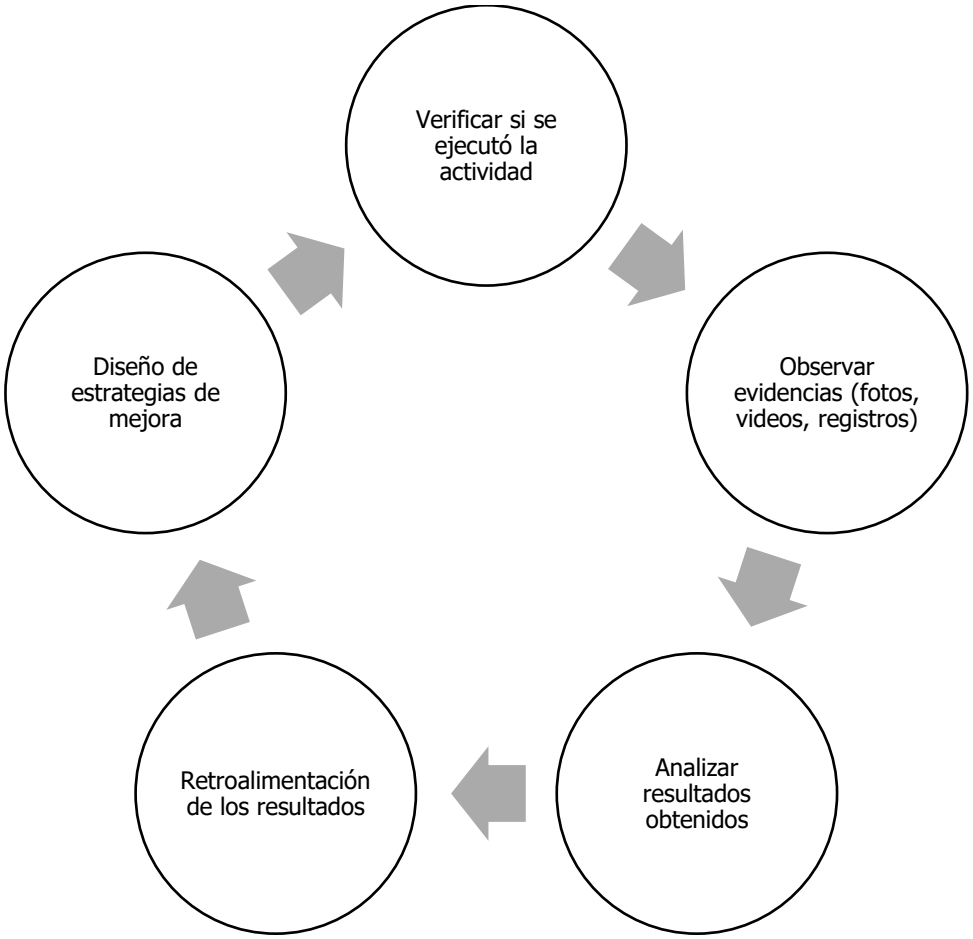


Figura 3. Evaluación y monitoreo

Fuente: Elaboración del autor

7.7. Etapa de análisis y valoración de resultados

La valoración de resultados se establece a partir de dos elementos centrales, que son:

- Evidencias físicas: Es importante llevar registro de cada una de las actividades que se asocian con el desarrollo del plan estratégico, incluyendo fotos, videos, diarios de campo,

testimonios y cualquier otro tipo de elementos que permitan evaluar la actividad con el fin de valorar sus resultados.

- Retroalimentación: Los resultados siempre se deben compartir con los trabajadores, en medio de escenarios de participación en los cuales se produzcan nuevas ideas que ayudan a mejorar el diseño y articulación del plan.

Debido a la carencia de la misión, visión, y políticas de contratación del personal, se realizaron y fueron aceptadas por el gerente Carlos Montañez, para luego divulgar dicha información a sus empleados por medio de capacitaciones.

En proceso está la elaboración del manual de funciones, normas , organigrama, valores y normas para ser participe del programa de consultoría de turismo sostenible en el año actual .

Misión

Satisfacer a nuestros clientes con las premisas básicas de calidad reflejadas en sus razonables precios , en sus productos cárnicos de alta calidad, en la optimización de sus procesos , valores y cultura organizacional, en la calidad de sus recursos humanos, en su compromiso social con la comunidad, en el pensamiento enfocado a ofrecer el mejor servicio atrayendo, convenciendo y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, creando en ellos un vínculo de recordación con el producto, y ratificando el proceso continuo de crecimiento tanto internamente con el establecimiento, como externamente con nuestros clientes y proveedores.

Visión

Para el año 2020 el restaurante El Galápagos S.A.S se convertirá en una empresa con los mejores estándares de calidad y servicio, con el fin de atender a diferentes sectores y estratos de la comunidad en un ambiente campestre y familiar.

Política de contratación del personal

El Galápagos S.A.S buscando generar políticas de garantías laborales y enfocándose en el bienestar de sus trabajadores y generando estabilidad en el empleo de acuerdo a lo establecido por el articulo 53 de la constitución Política de Colombia, ha expedido el siguiente manual para la política de contratación que se rige por los siguientes aspectos:

- Hoja de vida actualizada
- Certificado del Ultimo empleador con quien haya trabajado, en que conste el tiempo de servicios, la índole de la labor ejecutada y el salaria devengado.
- Certificado de dos personas que puedan dar fe sobre su conducta y capacidad laboral
- Copia de los títulos, diplomas o certificados que acrediten su idoneidad profesional o realización de estudios
- Fotocopia de cedula de ciudadanía
- Dos fotografías tamaño cedula, fondo azul

En la actualidad la empresa acepto el diseño del plan estratégico y dio inicio el 15 de mayo de 2019 para mejorar la satisfacción, el bienestar que hacen parte del desarrollo del talento humano y la productividad, que son dos factores claves dentro de un clima organizacional favorable.

Conclusiones

Es clave que en el caso del restaurante Galápagos se establezca el desarrollo y aplicación del plan de acción que ha sido propuesto, favoreciendo el desarrollo efectivo de actividades que giran en torno a la necesidad de disminuir la rotación, mejorar la satisfacción de los trabajadores y potenciar los espacios y estilos de comunicación y liderazgo. También se ha incluido como variable clave el tema de los incentivos económicos y no económicos, como una estrategia fundamental para mejorar no solo la satisfacción sino también la productividad en la empresa, generando de esta manera un entorno de trabajo en el cual los empleados se sientan motivados y desafiados constantemente a mejorar sus conocimientos y capacidades.

El plan que se ha propuesto resulta viable teniendo en cuenta que no exige de mayores inversiones ni presupuesto por parte de la empresa, pero sí de un proceso de planificación detallado que permita orientar cada una de las acciones y estrategias que han sido formuladas, a través de un trabajo cooperativo y participativo. Se ha propuesto un modelo de incentivos económicos y no económicos, así como un plan de capacitación que pueden ser tomando como ejemplo por la empresa para definir las estrategias que pueda aplicar según sus capacidades. Lo importante en cada caso es consultar y reconocer las necesidades reales de los trabajadores, para lo cual es un insumo importante el instrumento que se ha desarrollado en la presente investigación.

El diagnóstico desarrollado en la empresa ha permitido observar que la rotación de personal, cuando no está ligada a procesos específicos de planeación o a estrategias mediante las

cuales se trate de renovar la operatividad de la empresa y darle nuevas oportunidades de cambio y crecimiento a las oportunidades, representa un enorme problema para el clima organizacional en la empresa. Además, cuando los procesos de selección de personal no se establecen de acuerdo con un conjunto de principios y estructuras planificadas, con responsables, actividades, tiempos y criterios evaluativos, se aumenta de manera considerable la rotación, en la medida en que las nuevas personas que se integran a la empresa pueden no cumplir con las expectativas o adaptarse a los ritmos de trabajo.

Por otro lado, el hecho de estar cambiando continuamente al personal debido a falencias en su rendimiento implica que los nuevos integrantes deben pasar por un proceso de adaptación a las dinámicas del grupo y a los estilos de trabajo, lo cual genera como consecuencia no solamente limitaciones en la productividad, sino también problemáticas asociadas a la eficiencia, las relaciones personales y la percepción que tienen los trabajadores frente a la estabilidad laboral.

Por estas razones, en el plan estratégico se identifican los factores que inciden para mejorar la calidad de vida, productividad y desarrollo humano de los colaboradores, dentro de los que se resaltan la comunicación, el liderazgo, la participación y la autonomía. Partiendo de este análisis se establecieron y definieron medidas correctivas las estrategias y procesos a implementar, con la finalidad de promover el progreso continuo del clima organizacional.

Es vital comprender que los procesos de capacitación, el desarrollar competencias son factores importantes y claves para la transformación exitosa de una empresa. Cuando una empresa invierte en capacitación y aprendizaje está invirtiendo en mejorar las aptitudes, actitudes, y la pasión

vocacional del colaborador. Si un empleado encuentra su don de superación y liderazgo dentro de la empresa seguramente es un empleado feliz y recodemos que cuando se trabaja de manera amena hay un alto desempeño en los procesos y funciones mejorando así la productividad de la empresa.

Gracias a los planes de acción estratégicos la empresa Galápagos S.A.S seguramente crecerá como lo tiene contemplada en su visión y lograra posicionarse como uno de los más importantes restaurantes del municipio.

Recomendaciones

El diagnóstico que se ha establecido en el restaurante Galápagos ha permitido evidenciar que existen problemáticas que afectan el clima organizacional, como la alta rotación del personal, la falta de comunicación entre directivas y empleados, la asignación de funciones que no corresponden con el contrato de los trabajadores y la falta de incentivos económicos. Ante esta situación, es clave que la empresa tome una postura crítica y reflexiva, tomando como insumo el plan estratégico que ha sido propuesto, con la finalidad de aplicarlo y revertir las situaciones negativas que se han venido aplicando.

Se han propuesto indicadores de medición para cada actividad y estrategia, que deben ser tenidos en cuenta para la empresa para identificar el progreso y determinar los resultados que han sido generado por el plan. Por otro lado, es preciso que la empresa aplique de manera periódica los indiciadores de evaluación que han sido propuestas para efectuar los ajustes y mejoras que sean necesarias. También es importante realizar los cambios que sean pertinentes, de acuerdo con un análisis continuo de las percepciones de los trabajadores, para de esta manera incidir positivamente en su bienestar y satisfacción.

La aplicación del plan estratégico, sin duda, generará cambios importantes en lo que tiene que ver con el clima organizacional y la satisfacción de cada uno de los trabajadores, por lo cual es importante aplicar las estrategias y evaluar los indicadores de medición, con el fin de orientar nuevas actividades que pueden generar un impacto cada vez más significativo en la solución de la problemática planteada.

gBibliografía

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias.* México: Trillas.

Catering. (2013). *Chía: epicentro gastronómico.* Recuperado el 30 de abril de 2019, de Catering: https://catering.com.co/actualidad/tendencias/chia-epicentro-gastronomico-de-la-sabana/

Chiavenato. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: McGraw-Hill.

Clúster Lácteo Bogotá. (2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios.* Recuperado el 30 de abril de 2019, de https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios

DANE. (2019). *Principales indicadores del mercado laboral.* Recuperado el 30 de abril de 2019, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_18.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017-2018). *https://www.dane.gov.co.* Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf

El Galapago Campestre. (2018). *http://elgalapagocampestre.com/*. Obtenido de http://elgalapagocampestre.com/

El Pais. (2018). *https://www.elpais.com.co.* Obtenido de https://www.elpais.com.co/economia/crecimiento-economico-el-2018-sera-lo-que-promete.html

Federación Colombiana De Ganaderos. (2010-2018). *https://www.fedegan.org.co.* Obtenido de https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0

Patrick, M. (2006). *Los principales problemas que afectan a la productividad de los empleados.* Recuperado el 30 de abril de 2019, de La Voz de Houston: https://pyme.lavoztx.com/los-principales-problemas-que-afectan-la-productividad-de-los-empleados-9483.html

Ramos, C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. (Unpublished master's thesis). Universidad Nacional Abierta y a Distancia–UNAD.

Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 20.

Anexos

Anexo 1. Cuadros Matriz EFE (Variables Externas) y Matriz EFI (Variables internas)

Totales de los entornos y variables que impactan externamente a la empresa

	VARIABLES EXTERNAS	
ENTORNO ECONÓMICO		
VARIABLES	**INDICADORES**	**EVALUACION**
Crecimiento Económico	Crecimiento del PIB	2
	Variación porcentual del PIB	3
	Composición social del PIB	1
TOTAL		**2,00**
Inflación	Inflación anual	3
	Variación porcentual de la inflación	3
TOTAL		**3,00**
Apoyo institucional	Fuentes de financiación	3
	Instrumentos finacieros	3
TOTAL		**3,00**
Actividad económica	Servicios	4
	Industria	3
	Comercio	4
	Transporte	3
TOTAL		**3,50**
Mercado de Capitales	Tasas de captación	3
	Tasas de colocación	3
TOTAL		**3,00**
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL		
Empleo	Población en edad de trabajar	3
	Tasa global de desempleo	3
	Tasa de desempleo hombres	3
	Tasa de desempleo mujeres	4
	Tasa de ocupación por actividad	2
	Tasa de sub-empleo	3
TOTAL		**3,00**
Ingreso Percapita	Valor de pib percapita	3
	nivel de gastos x hogares	3
TOTAL		**3,00**
Medios de transportes	Infraestructura de medios de transporte	3
	Crecimiento en el tránsito	3
TOTAL		**3,00**
Comunicaciones	Infraestructura	3
	Medios de comunicación	4
TOTAL		**3,50**
Educación	Tasa de cobertura Bruta	**3**
	Tasa de cobertura neta	3
	Tasa de participación	3
	Nivel de alfabetización	3
TOTAL		**3,00**
Composición social de la población	Numero de habitantes por est socio economico	**3**
	Numero de hogares pobres en colombia	2
TOTAL		**2,50**

UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

ENTORNO DEMOGRÁFICO		
Población	Tasas de crecimiento de la población	4
	Tasas de natalidad y Mortalidad de la población	3
	Esperanza de vida al nacer	4
	Número de hijos	4
	Número de matrimonios	3
TOTAL		**3,60**
ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO		
Mercado y tecnologia	Precio	1
	Inversión en tecnologia	3
	Personal Calificado	4
	Investigación y desarrollo	1
TOTAL		**2,25**
Costo de producción y dis	Porcentaje de costo de producción	**2**
TOTAL		**2,00**
Valor agregado	Porcentaje de empresas con valor agregado	**3**
TOTAL		**3,00**
ENTORNO ECOLÓGICO		
Impacto que genera las labores	Efecto del cumplimiento de los estándares ambier	**2**
	Importancia del medio ambiente en la planeación	3
	Impacto ambiental	1
TOTAL		**2,00**
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	Lineas de crédito	**1**
	Proyectos regionales	2
	Impacto geográfico	4
TOTAL		**3,00**
Normatividad ambiental	Exigencia de la regulación ambiental	**3**
	Claridad de la regulación ambiental	3
TOTAL		**3,00**
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	Efectividad de los reportes ambientales	**1**
	Inversión social y ambiental	4
TOTAL		**2,50**
Infraestructura de servicios	Calidad en la infraestructura de transporte	**2**
	Calidad en la infraestructura portuaria	1
	Calidad del abastecimiento de la electricidad	3
TOTAL		**2,00**

ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL		
Situación politica a nivel local	Regulación del gobierno local	3
TOTAL		**3,00**
Tendencias ideológicas de transparencia	Transparencia de las políticas	3
TOTAL		**3,00**
Gremios y grupos de presión	Confianza	4
TOTAL		**4,00**
Legislación general	Independencia judicial	3
	Código sustantivo del trabajo	4
	Eficiencia del sistema legal	3
TOTAL		**3,33**
ENTORNO ORGANIZACIONAL		
Organización juridica	Eficiencia del sistema tributario	1
	Tramitologia burocrática	2
TOTAL		**1,50**
Cultura, valores y creencias	importancia de la responsabilidad social	3
	importancia de la capacitación de personal	4
TOTAL		**3,50**
Caracteristicas de empleo	Remuneración	2
	Productividad	2
	Relaciones empleador/trabajador	2
	selección y reclutamiento de personal	2
TOTAL		**2,00**
Contratación	Practicas de contratación	4
	Prácticas de despedido	3
TOTAL		**3,50**
Competividad	Intensidad de competencia en los Restaurantes L	3
TOTAL		**3,00**
Proveedores	Importancia del volumen para los proveedores	4
	Compras a los proveedores / total de compras	2
	Disponibilidad de insumos sustitutos	3
TOTAL		**3,00**
Compradores	Compras a la industria	3
	Impacto de la calidad del producto	3
	Volúmen de compras	4
TOTAL		**3,33**

Nota. Datos obtenidos del análisis del proyecto en general (Fuente: Elaboración propia)

Totales de la evaluación, las variables y las dimensiones internas que afectan a la empresa

EVALUACIÓN INTERNA		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	**EVALUACION**	
MALO	1	
DEFICIENTE	2	
BUENO	3	
EXCELENTE	4	
DIMENSION LA FAMILIA		
VARIABLE	**INDICADOR**	**EVALUACION**
Familia	Influencia de la dirección familiar	3
	Influencia de los familiares en la empresa, problemas y soluciones	3
TOTAL		**3**
DIMENSION ADMINISTRATIVA		
VARIABLE	**INDICADOR**	**EVALUACION**
Gerencia	Perfil Profesional	4
	Liderazgo	4
	Gestión	4
	Toma de Decisiones	4
	Proyecciones	4
TOTAL		**4**
Recursos Humanos	Procesos de Selección	3
	Contratación	1
	Capacitación	3
	Comunicación	4
	Rotación laboral	1
	Motivación	1
TOTAL		**2,2**
Contabilidad	Informes de estados financieros	3
	Interpretación de los estados Financieros para la toma de decisiones	3
TOTAL		**3**
DIMENSION COMERCIAL		
VARIABLE	**INDICADOR**	**EVALUACION**
Ventas	Presupuesto de Ventas	3
	Metas comerciales	3
	Resultados	3
	Clientes	4
	Publicidad	3
	Desarrollo Productos	3
	Estregias de Mercados	3
	Diseños	3
	Politicas de ventas	3
	Negociaciones	4
TOTAL		**3,2**

DIMENSION PRODUCCIÓN		
VARIABLE	**INDICADOR**	**EVALUACION**
Calidad	Producto	3
	Control de vencimientos	3
	Tiempos de entrega	3
	Pedidos entregados perfectamente	3
TOTAL		**3,0**
Tecnico	Calidad	4
	Proceso de Almacenamiento	3
	Infraestructura	3
	Tecnologia	2
TOTAL		**3**
DIMENSION TECNOLÓGICO		
VARIABLE	**INDICADOR**	**EVALUACION**
Sistemas	Personal Capacitado	3
	Tecnología Utilizada	3
	Costos	3
TOTAL		**3,0**
DIMENSION FINANCIERA		
VARIABLE	**INDICADOR**	**EVALUACION**
Ventas / costos y gastos	Ventas	4
	Margen bruto en ventas	3
	Cuentas por cobrar	3
	Promedio de cuentas por cobrar	1
	Rotación de cartera	3
	Costos operacionales	3
	Gastos administraivos	3
	Otros Gastos	3
TOTAL		2,9
Financiacion	Endeudamiento total	3
	Endeudamiento de corto plazo	3
	Endeudamiento de largo plazo	
	Solvencia a largo plazo	3
	Crecimiento porcentual de las ventas teniendo en cuenta año anterior	3
	Participación patrimonial	2
TOTAL		**2,8**
Inversion	Monto disponible a invertir	3
	Propiedad y equipo	2
	Rentabilidad sobre activos (ROI)	3
	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	3
TOTAL		**2,7**
Capital de trabajo	Capital de trabajo Neto	3
	Razón corriente	3
	Prueba acida	3
	Periodo promedio de Cobro	3
	Rotación de Inventarios	1
	Rotación de capital de capital de Kde T	3
TOTAL		**2,7**
Patrimonio	Capital social	1
	Margen neto de utilidades	3
	Rendimiento de patrimonio	3
TOTAL		**2,3**
Otros	Impuestos / obligaciones externas a terceros	2
TOTAL		**2,0**

Nota. Datos obtenidos del análisis del proyecto en general (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 4. Ponderación de la evaluación de las variables internas EFI.

MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES INTERNAS EFI						
DIMENSIÓNES	**PONDERACION**	**MAX. PONDERADO (A)**	**EVALUACION**	**RESULTADO PONDERADO (B)**	**B/A**	**INTERPRETACION**
Familia	10%	0,4	3,0	0,30	75,0%	BUENO
Administración	25%	1	3,2	0,80	80%	BUENO
Comercial	25%	1	3,2	0,80	80%	BUENO
Técnologico	10%	0,4	2,6	0,26	65%	BUENO
Financiera	30%	1,2	2,6	0,78	65%	BUENO
TOTAL	100%	4		2,94	73,0%	BUENO
Fuente: Información procesada por el autor						
MATRIZ EVALUACION DIMENSION ADMINISTRATIVA						
DIMENSIÓNES	**PONDERACION**	**MAX. PONDERADO (A)**	**EVALUACION**	**RESULTADO PONDERADO (B)**	**B/A**	**INTERPRETACION**
Gerencia	45%	1,8	4,0	1,80	100,0%	EXCELENTE
Recursos Humanos	25%	1	2,2	0,54	54,2%	DEFICIENTE
Contabilidad	30%	1,2	3,0	0,90	75,0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3,2	81,0%	BUENO
MATRIZ EVALUACION DIMENSION COMERCIAL						
DIMENSIÓNES	**PONDERACION**	**MAX. PONDERADO (A)**	**EVALUACION**	**RESULTADO PONDERADO (B)**	**B/A**	**INTERPRETACION**
Ventas	100%	4	3,2	3,20	80,0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3,20	80,0%	BUENO
MATRIZ EVALUACION DIMENSION DE PRODUCCION						
DIMENSIÓNES	**PONDERACION**	**MAX. PONDERADO (A)**	**EVALUACION**	**RESULTADO PONDERADO (B)**	**B/A**	**INTERPRETACION**
Calidad	75%	3	3,0	2,25	75,0%	BUENO
Tecnico	25%	1	3,0	0,75	75,0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3,0		
MATRIZ DIMENSION TECNOLOGICA						
DIMENSIÓNES	**PONDERACION**	**MAX. PONDERADO (A)**	**EVALUACION**	**RESULTADO PONDERADO (B)**	**B/A**	**INTERPRETACION**
Sistemas	100%	4	3,0	3,00	75,0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3,00	75,0%	BUENO
MATRIZ DIMENSION FINANCIERA						
DIMENSIÓNES	**PONDERACION**	**MAX. PONDERADO (A)**	**EVALUACION**	**RESULTADO PONDERADO (B)**	**B/A**	**INTERPRETACION**
Ventas	20%	0,8	3,2	0,64	80,00%	BUENO
Costos y Gastos	20%	0,8	2,9	0,58	72,50%	BUENO
Financiacion	15%	0,6	2,8	0,42	70,00%	BUENO
Inversion	10%	0,4	2,7	0,27	66,67%	BUENO
Capital de trabajo	15%	0,6	2,7	0,40	66,67%	BUENO
Patrimonio	10%	0,4	2,3	0,23	58,33%	DEFICIENTE
Otros	10%	0,4	2	0,20	50,00%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2,7	66,3%	BUENO

Nota. Datos obtenidos del análisis del proyecto en general (Fuente: Elaboración propia)

UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

Anexo 2. Encuesta

Evaluación final de la organización

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIÓNAL DE LA EMPRESA GALAPAGOS S.A.S

La presente encuesta es de carácter académico y tiene como fin de medir el clima organizacional teniendo en cuenta la percepcion de los trabajadores; realizando estrategias de mejora continua que permitan potencializar la calidad de vida y bienestar de la empresa.

Por favor conteste de la manera más sincera posible teniendo en cuenta que la información suministrada es confidencial y sólo será usada para los fines de la investigación.

Fecha :	*Genero : F M*
Cargo:	*Grado de estudios:*
Tiempo de vinculación	

Conteste por favor las siguientes preguntas marcando una " x" como unica respuesta y teniendo en cuenta que :

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	PREGUNTAS	***ALTERNATIVA DE RESPUESTA***				
	COLABORACIÓN	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente en acuerdo**
1	¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de Area?					
2	¿Cuento con la colaboración de mi jefe inmediato?					
3	¿Cuento con la colaboración del subgerente de la empresa ?					
4	¿Cuento con la colaboración del gerente de la empresa ?					
5	¿Cuento con la ayuda en el momento que lo necesito ?					
6	¿Recibo ayuda del Area de Recursos humanos ?					
7	¿Recibo ayuda del Area de Mesas ?					
8	¿Recibo ayuda del Area de Cocina ?					
9	¿Recibo ayuda del Area Administrativa y contable ?					
10	¿Recibo ayuda del Área Comercial ?					
11	¿Recido ayuda del Area de Producción y parrilla ?					
	PERTENENCIA Y COMUNICACIÓN	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente en acuerdo**
12	¿Al vincularme a la compañía recibi suficiente información sobre el area donde trabajo y las funciones que realizo?					
13	¿Cónoce la plataforma estrategica de su empresa como : La Misión, visión, , estrategia de negocios, metas, politicas, y valores corporativos?					
14	¿Sé con exactitud la información y evolución de la empresa ?					
15	¿Conozco el reglamento intero de trabajo de la empresa ?					
16	¿Tengo claridad sobre el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa?					
17	¿La comunicación con otras areas de la compañía es clara y efectiva ?					
18	¿Resulta facil la comunicación con su jefe inmediato ?					
19	¿Resulta facil la comunicación con el gerente de la empresa ?					
20	¿Resulta facil la comunicación con el subgerente de la empresa ?					
21	¿Puede tomar desiciones en su lugar de trabajo sin consultar a su jefe?					
22	¿La Empresa realiza con frecuencia reuniones de trabajo ?					
23	¿ El encargado de su area delega eficazmente funciones de responsabilidad ?					
24	¿Sus opiniones son tomadas en cuenta?					
25	¿La Empresa un buen sito laboral, comparandola con otras compañias?					
26	¿Se ve laborado en la compañía en un largo plazo (mas de 2 años)?					
27	¿ La comunicación y convivencia con mis compañeros de trabajo es clara y efectiva?					

UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

	CONDICIONES DE TRABAJO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente en acuerdo
28	¿La empresa cumple con las normas de seguridad y salud ?					
29	¿Las condiciones de ruido permiten desempeña mis funciones con normalidad?					
30	¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?					
31	¿El espacio de mi puesto de trabajo es adecuado para ejercer mis actividades ?					
32	¿Se deberia mejorar el ambiente fisico de mi lugar de trabajo?					
33	¿Las condiciones de iluminación y temperatura me permiten desempeñar mi trabajo co					
34	¿Me gusta mi horario de trabajo ?					
35	¿Las condiciones de higiene son las adecuadas en mi area de trabajo ?					
	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en**	**De acuerdo**	**Totalmente en acuerdo**
36	¿Recibo capacitaciónes para actualizar mis conocimientos de mi puesto de trabajo?					
37	¿Conozco a que cargos o puestos puedo aspirar?					
38	¿La empresa me ofrece beneficios que contribuyen a mi motivación ?					
39	¿La empresa tiene presente las fechas de cumpleaños de los trabajadores ?					
40	¿Recibo recompensas o beneficios por el cumplimiento de metas ?					
41	¿Me siento apoyado por mi jefe inmediato ?					
42	¿Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo ?					
43	¿La empresa se preocupa por su bienestar personal ?					
44	¿El trabajo que realizo satisface sus necesidades economicas ?					
45	¿La compañía cumple a tiempo con el pago de su salario ?					
46	¿Se siente motivado con su trabajo y funciones que desempeña ?					
47	¿Me siento feliz con mi salario ?					
48	¿Me siento feliz con mi horario laboral ?					
49	¿Recibo compensasiones no monetarias como(Carta de felicitaciones, un día de descanso, viajes, y horarios flexibles por su buen desempeño laboral)?					
50	¿Los premios y reconocimiento son distribuidos de manera justa ?					
51	¿Recibo una compensación laboral corde a mis habilidades y experiencia?					
52	¿Recibo el pago de las prestaciones de ley ?					
	SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente en acuerdo**
53	¿Tengo la oportunidad de proponer nuevas formas de realizar el trabajo ?					
54	¿Mi trabajo es reconocido y valorado ?					
55	¿Mi capacidad profesional esta de acorde a las tareas y responsablilidades asignadas ?					
56	¿Tengo la formación que necesito para realizar mi trabajo con excelencia ?					
57	¿Tengo claro cuales son mis tareas y responsabilidades ?					
58	¿Mi trabajo ofrece retos y la oportunidad para seguir trabajando ?					

UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

	LIDERAZGO Y CONVIVENCIA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en acuerdo
59	¿Mi jefe de area me felicita cuando hago bien mi trabajo ?					
60	¿Mi jefe de area me proporciona periodicamente informacion sobre mi desempeño?					
61	¿Mi jefe inmediato y de area escucha mis opiniones y me hace paticipe de la desiciones ?					
62	¿Mi jefe de area me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?					
63	¿Mi jefe inmediato posse un buena actitud al momento de dirigirse a un trabajador ?					
64	¿La relación e interacción con otras dependencias es buena ?					
65	¿El ambiente de su trabajo ¿Leocasiona estrés ?					
66	¿ Existe confianza entre los miembros de su equipo de trabajo ?					
67	¿Existe compañerismo en su equipo de trabajo?					
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente en acuerdo**
68	¿Estoy dispuesto (a) a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno/ externo ?					
69	¿Las personas con las que me relaciono en mi trabajo actuan con respeto y de manera etica ?					
70	¿Hablo bien de la empresa ?					
71	¿Considero que la empresa se preocupa por el cliente interno/ externo ?					
72	¿Existe un buzon de sugerencia y reclamos para el cliente interno/ externo?					
73	¿Se realiza seguimiento a los clientes ?					
74	¿Se brindan reconocimientos al cliente interno / externo?					
75	En general, ¿Le gusta el ambiente laboral de su empresa ?					
Agradecemos de ante mano su colaboración al responder la encuesta . Los invitamos a realizar comentarios o sugerencias que nos permitan mejorar continuamente para el bien común de la empresa :						

Nota. Datos obtenidos del análisis del proyecto en general (Fuente: Elaboración propia)

Anexo 3. Entrevista

Entrevista para los empleados dirigido a la organización

ENTREVISTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA GALAPAGOS CAMPESTRE S.A.S

Objetivo : Medir el clima organizacional teniendo en cuenta la percepcion de los trabajadores; realizando estrategias de mejora continua que permitan potencializar la calidad de vida y bienestar de la empresa.
-Las Preguntas relacionadas con las siguientes variables : Capacitación, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Convivencia y Sentido de Petenencia y entre otras .

Recuerde que la información suministrada es confidencial y solo sera para fines investigativos

Fecha:
Nombre del empleado:
Cargo :
Tiempo de vinculacón:
Edad :

PREGUNTAS

1. ¿ Cuales son las funciones en su cargo?
2. ¿Piensa que sus funciones son estructuradas y adecuadas para su cargo?
3. ¿Realiza otras funciones que no hacen parte de su cargo?
4. ¿ Al momento de vincularse con la empresa Galapagos S.A.S le bindarón suficiente capacitación e información sobre el area donde actualmente trabaja ?
5. ¿Cónoce la plataforma estrategica de su empresa como : La Misión, visión, , estrategia de negocios, metas, politicas, y valores corporativos?
6. ¿ Recibe información oportuna de actividades que se vayan a realizar en la empresa? ¿ Que tipo de actividades realiza la empresa ?,
7. ¿ Resulta facil la comunicación con su jefe inmediato?
8. ¿ Como es el trato del jefe inmediato con usted ? ¿Qué sugerencia haria al respecto
9. ¿En la empresa hacen reuniones con el fin de tomar decsiones importantes para el bien comun ¿ Usted participa en la reuniones?
10 . ¿Usted Puede tomar decsiones sin consultar con su jefe ?
11. ¿Como es la comunicación y convivencia que tiene con sus compañeros en general ?
12. ¿Ha tenido problemas de convivencia con sus compañeros de trabajo o jefe inmediato?
13. ¿El ambiente laboral de su area le ha causado estrés?. ¿Por qué?, ¿Culaes son los motivos?
14. ¿Le gusta su cargo? Por que?
15. ¿ Le gusta la infrastructura donde realiza su trabajo? Que podria mejorar?
16. ¿Sabe cuales son las normas de seguridad y salud en su trabajo. Cuales son?
17. ¿Durante el tiempo que lleva en empresa cuenteme cuales son y si existen bonificaciones o beneficios por su labor desempeñada?
18. ¿ Recibe compensaciones monetarias o no monetarias (como un carta de felicitaciones por buen desempeno en el trabajo, un día de descaso ,horarios flexibles?
19. ¿Le gustaria que tuviera mejores condiciones salariales y beneficios?
20. Existe rotación laboral?
21. ¿Tiene alguna sugerencia el mejoramiento continuo de la empresa?

Agradezco de ante mano su colaboración y atención

Nota. Datos obtenidos del análisis del proyecto en general (Fuente: Elaboración propia)

UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

Anexo 4. Tabulación de encuesta

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIÓNAL DE LA EMPRESA GALAPAGOS S.A.S

La presente encuesta es de carácter académico y tiene como fin de medir el clima organizacional teniendo en cuenta la percepcion de los trabajadores; realizando estrategias de mejora continua que permitan potencializar la calidad de vida y bienestar de la empresa.

Por favor conteste de la manera más sincera posible teniendo en cuenta que la información suministrada es confidencial y sólo será usada para los fines de la investigación.

Fecha :	*Genero : F M*
Cargo:	*Grado de estudios:*
Tiempo de vinculación	

Conteste por favor las siguientes preguntas marcando una " x" como unica respuesta y teniendo en cuenta que :

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS		*ALTERNATIVA DE RESPUESTA*					
	TRABAJO EN EQUIPO	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente en acuerdo**	**EMPLEADOS**
1	¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de Area?	13	61	20	14	8	116
2	¿Cuento con la colaboración de mi jefe inmediato?	20	17	56	16	7	116
3	¿Cuento con la colaboración del subgerente de la empresa ?	14	27	38	33	4	116
4	¿Cuento con la colaboración del gerente de la empresa ?	7	29	37	33	10	116
5	¿Cuento con la ayuda en el momento que lo necesito ?	29	23	26	30	8	116
6	¿Recibo ayuda del Area de Recursos humanos ?	15	37	31	19	14	116
7	¿Recibo ayuda del Area de Mesas ?	21	38	23	13	21	116
8	¿Recibo ayuda del Area de Cocina ?	11	20	27	32	26	116
9	¿Recibo ayuda del Area Administrativa y contable ?	16	29	30	30	11	116
10	¿Recibo ayuda del Área Comercial ?	24	40	29	7	16	116
11	¿Recido ayuda del Area de Producción y parrilla ?	10	30	29	23	24	116
	TOTAL PORCENTUAL	**14%**	**28%**	**27%**	**20%**	**12%**	**100%**
	PERTENENCIA Y COMUNICACIÓN	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente en acuerdo**	**EMPLEADOS**
12	¿Al vincularme a la compañía recibi suficiente información sobre el area donde trabajo y las funciones que realizo?	7	31	42	27	9	116
13	¿Conozco la plataforma estrategica de su empresa como : La Misión, visión, , estrategia de negocios, metas, politicas, y valores corporativos?	46	22	30	10	8	116
14	¿Sé con exactitud la información y evolución de la empresa ?	10	46	18	28	14	116
15	¿Conozco el reglamento interno de trabajo de la empresa ?	29	39	31	17		116
16	¿Tengo claridad sobre el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa?	0	27	35	42	12	116
17	¿La comunicación con otras areas de la compañía es clara y efectiva ?	0	40	38	27	11	116
18	¿Tengo buena comunicación con mi jefe inmediato ?	0	27	46	24	19	116
19	¿Tengo buena comunicación con el gerente de la empresa ?	0	33	34	28	21	116
20	¿Tengo buena comunicación con el subgerente de la empresa ?	2	28	37	33	16	116
21	¿Puedo tomar desiciones en el lugar de trabajo sin consultar con mi jefe?	7	45	19	27	18	116
22	¿La Empresa realiza con frecuencia reuniones de trabajo ?	10	17	29	37	23	116
23	¿ El encargado de mi area delega eficazmente funciones de responsabilidad ?	7	37	31	27	14	116
24	¿Mis opiniones son tomadas en cuenta?		37	43	32	4	116
25	¿La Empresa un buen sito laboral, comparandola con otras compañias?	11	12	37	41	15	116
26	¿Me veo laborando en la compañía en un largo plazo (mas de 2 años)?	2	41	23	29	21	116
27	**TOTAL PORCENTUAL**	**8%**	**28%**	**28%**	**25%**	**12%**	**100%**

UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

	CONDICIONES DE TRABAJO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente en acuerdo	EMPLEADOS
28	¿La empresa cumple con las normas de seguridad y salud ?	4	14	23	41	34	116
29	¿Las condiciones de ruido permiten desempeñar mis funciones con normalidad?	8	17	25	38	28	116
30	¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?	3	27	32	39	15	116
31	¿El espacio de mi puesto de trabajo es adecuado para ejercer mis actividades ?	14	18	27	38	19	116
32	¿Se deberia mejorar el ambiente físico de mi lugar de trabajo?	26	39	45	3	3	116
33	¿Las condiciones de iluminación y temperatura me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?	1	1	51	34	29	116
34	¿Me gusta mi horario de trabajo ?	7	13	29	44	23	116
35	¿Las condiciones de higiene son las adecuadas en mi area de trabajo ?	2	3	14	59	38	116
	TOTAL PORCENTUAL	7%	14%	27%	32%	20%	100%
	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	De acuerdo	Totalmente en acuerdo	EMPLEADOS
36	¿Recibo capacitaciónes para actualizar mis conocimientos de mi puesto de trabajo?	44	33	10	13	16	116
37	¿Conozco a que cargos o puestos puedo aspirar?	21	76	10	6	3	116
38	¿La empresa me ofrece beneficios que contribuyen a mi motivación ?	6	47	20	24	19	116
39	¿La empresa tiene presente las fechas de cumpleaños de los trabajadores ?	10	23	36	34	13	116
40	¿He recibido recompensas o beneficios por el cumplimiento de metas ?	19	46	26	10	15	116
41	¿Me siento apoyado por mi jefe inmediato ?	19	16	39	37	5	116
42	¿Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo ?	13	16	41	19	27	116
43	¿La empresa se preocupa por mi bienestar personal ?	4	13	46	34	19	116
44	¿El trabajo que realizo satisface mis necesidades economicas ?	7	24	38	19	28	116
45	¿La compañía cumple a tiempo con el pago de mi salario ?	2	13	15	65	21	116
46	¿Me siente motivado con su trabajo y funciones que desempeño ?	16	39	35	15	11	116
47	¿Me siento feliz con mi salario ?	7	46	38	12	13	116
48	¿Me siento feliz con mi horario laboral ?	15	22	12	53	14	116
49	¿Recibo compensasiones no monetarias como(Carta de felicitaciones, un día de descanso, viajes, y horarios flexibles por su buen desempeño laboral)?	49	39	21	4	3	116
50	¿Los premios y reconocimiento son distribuidos de manera justa ?	31	37	27	13	8	116
51	¿Recibo una compensación laboral acorde a mis habilidades y experiencia?	47	33	17	16	3	116
52	¿Recibo el pago de las prestaciones de ley ?	11	17	33	6	49	116
	TOTAL PORCENTUAL	16%	27%	24%	19%	14%	100%
	SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en acuerdo	EMPLEADOS
53	¿Tengo la oportunidad de proponer nuevas formas de realizar el trabajo ?	12	42	33	16	13	116
54	¿Mi trabajo es reconocido y valorado ?	10	38	39	17	12	116
55	¿Mi capacidad profesional esta de acorde a las tareas y responsablilidades asignadas ?	3	40	34	29	10	116
56	¿Tengo la formación que necesito para realizar mi trabajo con excelencia ?	2	39	51	20	4	116
57	¿Tengo claro cuales son mis tareas y responsabilidades ?		10	46	44	16	116
58	¿Mi trabajo ofrece retos y la oportunidad para seguir trabajando ?	18	21	42	19	16	116
	TOTAL PORCENTUAL	6%	27%	35%	21%	10%	100%

UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

	LIDERAZGO Y CONVIVENCIA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en acuerdo	EMPLEADOS
59	¿Mi jefe de area me felicita cuando hago bien mi trabajo ?	9	33	45	19	10	116
60	¿Mi jefe de area me proporciona periodicamente informacion sobre mi desempeño?	6	41	24	32	13	116
61	¿Mi jefe inmediato y de area escucha mis opiniones y me hace paticipe de la desiciones ?	5	33	38	29	11	116
62	¿Mi jefe de area me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?	0	37	35	27	17	116
63	¿Mi jefe inmediato posse un buena actitud al momento de dirigirse a un trabajador ?	8	13	44	34	17	116
64	¿La relación e interacción con otras dependencias es buena ?	1	10	47	35	23	116
65	¿El ambiente de su trabajo ¿Leocasiona estrés ?	3	12	26	16	59	116
66	¿ Existe confianza entre los miembros de su equipo de trabajo ?	10	23	36	18	29	116
67	¿Existe compañerismo en su equipo de trabajo?	2	27	47	26	14	116
	TOTAL PORCENTUAL	4%	22%	33%	23%	18%	100%
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en acuerdo	EMPLEADOS
68	¿Estoy dispuesto (a) a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno/ externo ?	0	0	4	34	78	116
69	¿Las personas con las que me relaciono en mi trabajo actuan con respeto y de manera etica ?	5	15	56	34	6	116
70	¿Hablo bien de la empresa ?	10	13	40	47	6	116
71	¿Considero que la empresa se preocupa por el cliente interno/ externo ?	0	10	62	41	3	116
72	¿Existe un buzon de sugerencia y reclamos para el cliente interno/ externo?	79	6	18	9	4	116
73	¿Se realiza seguimiento a los clientes ?	90	8	3	7	8	116
74	¿Se brindan reconocimientos al cliente interno / externo?	98	7	7	4	0	116
	TOTAL PORCENTUAL	35%	7%	23%	22%	13%	100%
75	En general, ¿Le parece que su empresa es un buen lugar de trabajo ?	9	17	39	35	16	116
	TOTAL PORCENTUAL	8%	15%	34%	30%	14%	100%

Agradecemos de ante mano su colaboración al responder la encuesta . Los invitamos a realizar comentarios o sugerencias que nos permitan mejorar continuamente para el bien común de la empresa :

En general los trabajadores solicitan mejoras en el salario, comunicación jefe y subordinado. Motivar al cliente para que regrese al resturante ejemplo llevar un recuento de las veces visitadas y darle un descuento, aplicaria tambien para cumpleaños . Bonificaciones y carta de felicitaciones por ser el mesero del mes . En cuanto a parrilla brindar las bebidas solicitadas y un descanso esporadico por eficiencia . Mejorar las capacitaciones al ingreso a nivel general ya que la mayoria no saben ni de la histroia de la empresa. Mejorar el trato , sugieren hacer pausas activas o salidas grupales para interactuar y mejorara la comunicacion . POR FAVOR HACER UN MANUAL DE FUNCIONES Y ENTREGARLO EL MISMO DIA DE INGRESO .

Nota. Datos obtenidos del análisis de resultados (Fuente: Elaboración propia)

UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA