



**UNIVERSIDAD
DE
CARTAGENA**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE HARD ROCK CAFÉ
CARTAGENA**

**LILIANA ROSA BERDUGO RINCON
GILDA MENDOZA JARABA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.**

2016



**UNIVERSIDAD
DE
CARTAGENA**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE HARD ROCK CAFÉ
CARTAGENA**

**LILIANA ROSA BERDUGO RINCON
GILDA MENDOZA JARABA**

**ANTEPROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR TITULO DE
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.
2016**

A Dios por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional a mis 43 años.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión y amor incondicional. A mis hermanos, sobrinos y en especial a Felipe por las incontables sonrisas que dibujo en mi cara, decirle que esta es una muestra que nada es imposible.

A Paola, por acompañarme no solo en el camino del estudio sino también en el de la vida. De siempre y para siempre.

A mis compañeros que siempre confiaron en mi potencial y que no escatimaron ni en tiempo, ni en gastos, ni en palabras para ayudarme a llegar hasta donde hoy estoy.

A la Universidad de Cartagena y cada uno de mis profesores a quienes agradezco de todo corazón por las lecciones brindadas en estos cinco años.

Finalmente, y con nombre propio a Gilda Mendoza y Diana Ospina una gratitud infinita. Gracias a ustedes me he atrevido a dar grandes pasos en mi vida. Me encanta ser parte de sus vidas y que a pesar de los años y los cambios que han ocurrido sigan siendo parte de la mía, sin importar donde estemos seguiremos siempre unidas.

“El tiempo de Dios es perfecto”

Liliana.

Ante todo a Dios por permitirme llegar hasta aquí, porque su misericordia y su gracia siempre está conmigo.

A mis padres, por haber confiado en mí. Por confortarme siempre por el dolor que alejarme de ellos me producía, pero sabiendo siempre que sería lo mejor para mí. Gracias por cada mínimo sacrificio y por su inagotable paciencia. Esto es por y para ustedes.

A Nuris y a Jose, mis tíos, por darme un segundo hogar. No me alcanzan las palabras para agradecerles su apoyo incondicional. Esto es tan suyo como mío.

A mis compañeros de vida, mis hermanos Adriana y Miguel por el simple hecho de estar ahí siempre.

A mi universidad no solo por formarme académicamente, sino por hacerme mejor persona. Por permitirme ver la vida desde otra perspectiva y brindarme oportunidades de esas que cambian la vida. A mis profesores por ese granito que cada uno aportó en mí. A mis compañeros por su apoyo y su amistad y por supuesto a Adriana y Elizabeth por soportar mi intensidad.

A mis amigos y familiares, a Iris, a Jose, a Lilito, a Lilo María, a Jairo, a Laura y la señora Olga, a la señora Lupe y el señor Vicente, a Mapi, a Liche Miguel, y a todas y cada una de las personas que de una u otra forma me ayudaron y contribuyeron en mi camino universitario hasta aquí.

A la vida, porque por mínimo que parezca para algunos, es un logro inmensurable para mí.

Gilda.

RESUMEN

El presente estudio se desarrolla en la empresa Hard Rock Café en Cartagena, uno de los restaurantes más concurridos de la ciudad no solo por el reconocido mundialmente nombre de esta marca sino por estar ubicado en el mismo corazón de la ciudad monumento de Cartagena, en una antigua casa de la plaza de la Aduana. Logrando preservar la arquitectura de la época en armonía con el paisaje, y con la característica comida que suelen presentar los Hard Rock Café alrededor del mundo.

Algunas compañías tienen una historia que se mantiene firmemente en el pasado. Hard Rock tiene la suerte de tener un legado que se respira en el presente como una canción, no con nostalgia, sino como el recuerdo de una fundación sin tiempo y comienzos simples. Con cientos de lugares únicos en el mundo, brindando un servicio estándar al público, y proclamando que cada comida debe ser una experiencia.

Hard Rock Café Cartagena, busca mantener los estándares establecidos por la marca y el posicionamiento de la misma a nivel mundial, y sabe que para lograrlo su recurso humano es indispensable en el proceso. Y es primordial para sus directivas, conocer el clima laboral existente, determinando si es necesario establecer planes de acción que optimicen el recurso humano.

Este trabajo busca dar a conocer las bases de lo que es el clima organizacional, la importancia de su estudio y una forma sencilla y confiable de diagnosticarlo para cualquier empresa, enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en esta organización y los posibles planes de acción a tomar de acuerdo al análisis realizado.

CONTENIDO

0. ANTEPROYECTO	15
0.1. INTRODUCCION	15
0.2. CONTEXTO	16
0.2.1. CARACTERIZACIÓN HARD ROCK CAFÉ	16
0.2.2. Logo de la empresa.....	16
0.2.3. Clasificación y categoría	16
0.2.4. Misión	16
0.2.5. Lemas	17
0.2.6. Valores Corporativos.....	17
0.2.7. Políticas de Calidad.....	17
0.2.8. Áreas de la Empresa.....	18
0.2.9. Estructura organizativa:.....	19
0.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
0.3.1. Descripción del problema.....	20
0.3.2. Formulación del Problema	21
0.3.3. Delimitación del Problema.....	21
0.3.4. Delimitación Espacial	21
0.3.5. Delimitación Temporal.....	21
0.4. JUSTIFICACION	22
0.5. OBJETIVOS	23
0.5.1. Objetivo General	23
0.5.2. Objetivo Específico.....	23

0.6. MARCO REFERENCIAL.....	24
0.6.1. Estado del Arte.....	24
0.7. MARCO TEORICO	27
0.7.1. Clima Organizacional. Consideraciones generales.....	27
0.7.2. Concepto de clima organizacional.....	28
Teoría Sobre Liderazgo.....	35
Motivación	35
Teorías sobre la motivación en el trabajo.....	36
0.8. DISEÑO METODOLOGICO	38
5.1.1 Diseño de investigación.....	39
0.8.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	39
0.8.4. Categorías, unidades de análisis y descriptores	41
0.8.5. Elaboración y aplicación de la encuesta	43
0.8.6. Fuentes de Información.....	43
0.8.7. Fuentes Primarias	43
0.9. CRONOGRAMA.....	47
0.10. PRESUPUESTO.....	48
1.1. Construcción del Instrumento de Medición	49
1.2. Aplicación de la Encuesta	53
1.3. Resultados	53

1.3.1. Resultados variables demográficas.....	54
1.3.2. Resultados variables Clima Organizacional Hard Rock Café.....	57
Condiciones de Trabajo	57
Beneficios laborales	61
Políticas administrativas.....	68
Relaciones Sociales	72
Desarrollo personal	77
Desempeño de tareas	82
2. CAPITULO II. DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL DE HARD ROCK CAFÉ CARTAGENA	87
2.1. Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional	89
4. CONCLUSIONES	99
5. RECOMENDACIONES.....	101
6. BIBLIOGRAFÍA.....	102
7. ANEXOS.....	105
7.1. Anexo 1. Formulario de encuesta.....	105
7.2. Anexo 2. Growth Action Plan Hard Rock Café	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Instrumentos de recolección de la información. Fuente: Elaboración propia.	40
Tabla 2. Elementos de comunicación e Indicadores de Investigación, para encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	41
Tabla 3. Listado de fuentes primarias. Fuente: Elaboración propia.	44
Tabla 4. Operacionalización de Variables. Fuente: Elaboración Propia.	50
Tabla 5. Desarrollo de Ítems. Fuente: Elaboración Propia.	51
Tabla 6. Variable 1: I. Nivel dentro de la organización	54
Tabla 7. Variable 2: II. Tiempo de labor en la empresa.....	54
Tabla 8. Variable 3: III Genero.....	55
Tabla 9. Variable 6: VI. Estado Civil	56
Tabla 10. Pregunta 1: ¿El ambiente de trabajo es confortable?.....	57
Tabla 11. Pregunta 2: ¿Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo?	58
Tabla 12. Pregunta 3. ¿Para realizar mi trabajo, cuento con suficiente equipo?	59
Tabla 13. Pregunta 4. ¿En mi lugar de trabajo la ventilación es adecuada?	60
Tabla 14. Pregunta 5. ¿La empresa me ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal?	62
Tabla 15. Pregunta 6. ¿Mi salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en instituciones similares?	63

Tabla 16. Pregunta 7. ¿Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable? ..	64
Tabla 17. Pregunta 8. ¿Mi sueldo es adecuado de acuerdo a la labor que realiza?	65
Tabla 18. Pregunta 9. ¿Me siento bien con lo que gano?	66
Tabla 19. Pregunta 10. ¿El salario que devengo me permite cubrir mi presupuesto familiar?	67
Tabla 20. Pregunta 11. ¿El nombre de la empresa tiene una clara visión de sí misma?.....	68
Tabla 21. Pregunta 12. ¿Conozco la política de calidad de la institución?	69
Tabla 22. Pregunta 13. ¿Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias?	70
Tabla 23. Pregunta 14. ¿Me dan oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades, de acuerdo a mis responsabilidades?	70
Tabla 24. Pregunta 15. ¿Me gusta mi e trabajo?	71
Tabla 25. Pregunta 16. ¿El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones?.....	73
Tabla 26. Pregunta 17. ¿Me agrada trabajar con mis compañeros?	74
Tabla 27. Pregunta 18. ¿Los empleados de Hard Rock Café respetamos a aquellos ubicados en posiciones de mayor nivel jerárquico?	74
Tabla 28. Pregunta 19. ¿Estoy satisfecho con el respeto que Hard Rock Café brinda a sus empleados?	75

Tabla 29. Pregunta 20. ¿La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo trabajo?	76
Tabla 30. Pregunta 21. ¿Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente?	77
Tabla 31. Pregunta 22. ¿Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo?	78
Tabla 32. Pregunta 23. ¿Mi trabajo me hace sentir realizado (a)?	79
Tabla 33. Pregunta 24. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que me asignan?	80
Tabla 34. Pregunta 25. ¿Conozco cuáles son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo?	81
Tabla 35. Pregunta 26. ¿Me siento realmente útil con la labor que realizo?	82
Tabla 36. Pregunta 27. ¿Mi trabajo es muy motivador?	83
Tabla 37. Pregunta 28. ¿Me gusta el trabajo que realizo?	84
Tabla 38. Pregunta 29. Me siento complacido con la actividad que realizo?	84
Tabla 39. Pregunta 30. ¿Las tareas que realizo son tan valiosas como cualquier otro colaborador?	85
Tabla 40. Diagnóstico y Factores claves encontrados en el Clima Organizacional de Hard Rock Café Cartagena. Fuente: Elaboración Propia.....	87
Tabla 41. Estrategias para el Clima organizacional de Hard Rock Café Cartagena. Fuente: Elaboración Propia.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel dentro de la organización. Fuente: Salida Dyane 4.....	54
Gráfico 2: Tiempo de labor en la empresa. Fuente: Salida Dyane 4.....	55
Gráfico 3: Género. Fuente: Salida Dyane 4.....	55
Gráfico 4: Estado Civil. Fuente: Salida Dyane 4.....	56
Gráfico 5: Pregunta 1. Fuente: salida Dyane 4.....	57
Gráfico 6: Pregunta 2. Fuente: Salida Dyane 4.....	58
Gráfico 7: Pregunta 3 Fuente: Salida Dyane 4.....	59
Gráfico 8: Pregunta 4. Fuente: salida Dyane 4.....	60
Gráfico 9: Pregunta 5. Fuente: Salida Dyane 4.....	62
Gráfico 10: Pregunta 6. Fuente: Salida Dyane 4.....	63
Gráfico 11: Pregunta 7. Fuente: Salida Dyane 4.....	64
Gráfico 12: Pregunta 8. Fuente: Salida Dyane 4.....	65
Gráfico 13: Pregunta 9. Fuente: Salida Dyane 4.....	66
Gráfico 14: Pregunta 10. Fuente: Salida Dyane 4.....	67
Gráfico 15: Pregunta 11. Fuente: Salida Dyane 4.....	68
Gráfico 16: Pregunta 12. Fuente: Salida Dyane 4.....	69
Gráfico 17: Pregunta 13. Fuente: Salida Dyane 4.....	70
Gráfico 18: Pregunta 14. Fuente: Salida Dyane 4.....	71

Gráfico 19: Pregunta 15. Fuente: Salida Dyane 4	72
Gráfico 20: Pregunta 16. Fuente: Salida Dyane 4	73
Gráfico 21: Pregunta 17. Fuente: Salida Dyane 4	74
Gráfico 22: Pregunta 18. Fuente: Salida Dyane 4	75
Gráfico 23: Pregunta 19. Fuente: Salida Dyane 4	76
Gráfico 24: Pregunta 20. Fuente: Salida Dyane 4	76
Gráfico 25: Pregunta 21. Fuente: salida Dyane 4.....	78
Gráfico 26: Pregunta 22. Fuente: Salida Dyane 4	79
Gráfico 27: Pregunta 23. Fuente: Salida Dyane 4	79
Gráfico 28: Pregunta 24. Fuente: Salida Dyane 4	80
Gráfico 29: Pregunta 25. Fuente: Salida Dyane 4	81
Gráfico 30: Pregunta 26. Fuente: Salida Dyane 4	82
Gráfico 31: Pregunta 27. Fuente: Salida Dyane 4	83
Gráfico 32: Pregunta 28. Fuente: Salida Dyane 4	84
Gráfico 33: Pregunta 29. Fuente: Salida Dyane 4	85
Gráfico 34: Pregunta 30. Fuente: Salida Dyane 4	86

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo Hard Rock Café Cartagena.	16
Ilustración 2: Ubicación Hard Rock Café Cartagena.....	19
Ilustración 3: Estructura Organizacional.....	19
Ilustración 4: Figura – 1.2 .Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978). Fuente: Trabajo de Diploma Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador” Autor: Mabel Jiménez Díaz	32
Ilustración 5: Diagrama de recolección de datos. Fuente: Grupo de investigación. Diseño de estrategias mejora para la Comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A. 2013	45

0. ANTEPROYECTO

0.1. INTRODUCCION

El Clima Organizacional es uno de los temas utilizados para describir el grupo de características que integran una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan quienes hacen parte de ella. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando individual o grupalmente, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta, comportamiento y el desempeño de los empleados.

El recurso humano es un factor determinante y diferenciador en las organizaciones, pues es el que agrega valor a los productos y servicios de las mismas. Debido a la alta competitividad a nivel industrial, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral pues con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización.

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea de forma laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

0.2. CONTEXTO

0.2.1. CARACTERIZACIÓN HARD ROCK CAFÉ

Hard Rock Café Cartagena está ubicado frente a la Plaza de la Aduana en el Centro Histórico de la Ciudad, muy cerca de la Torre del Reloj.

Conservando la arquitectura colonial, este Café combina el paisaje con 2 plantas, un salón principal y un salón bar, un salón VIP y balcones que dan a la plaza de la ciudad y la bahía, además de un hermoso patio colonial al aire libre para eventos o cenas especiales . El Rock Shop y su variedad de productos auténticos, combinan una mezcla perfecta de historia, buena comida y servicio, y de Rock 'n' Roll.

0.2.2. Logo de la empresa



Ilustración 1: Logo Hard Rock Café Cartagena.

0.2.3. Clasificación y categoría

Restaurante Bar

0.2.4. Misión

“Propagar el espíritu del Rock & Roll creando experiencias auténticas de Rock.”

0.2.5. Lemas

Love All – Serve All

All is one

Save the Planet

Take Time to Be Kind

0.2.6. Valores Corporativos

- ✚ Practica la honestidad, integridad y profesionalismo.
- ✚ Alienta a todos a maximizar su potencial.
- ✚ Toma responsabilidad Personal por obtener resultados.
- ✚ Crea entusiasmo por la marca a través de la innovación.
- ✚ Entregar el Kick-Ass Service!

0.2.7. Políticas de Calidad

Las políticas de calidad en Hard Rock Café Cartagena se basan principalmente en los estándares a nivel mundial establecidos por la marca.

Entre esos la seguridad alimenticia y sanidad, para Hard Rock Café esto involucra mantener sus productos seguros para ser consumidos en todas la etapas de su manipulación. Este proceso incluye adquirir, recibir, guardar, preparar, cocinar, mantener, refrescar y servir. Por eso hace seguimiento al mismo, desde el producto en fábrica hasta ser servido al consumidor final.

“La excelencia es nuestra norma”, por eso Hard Rock Café debe velar y asegurar que todos sus colaboradores cumplan las políticas y normas establecidas para garantizar la eficiencia y excelencia de todos sus procesos y servicios.

Todo esto con el objetivo de brindarle a sus colaboradores (empleados) un ambiente de trabajo seguro, alegre y estimulante, centrado alrededor del fenómeno cultural del Rock and Roll.

Y a sus fans (clientes) ofrecerles una experiencia única, que recuerden siempre. Por eso trabajan día a día en el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios buscando siempre ofrecer el mejor entretenimiento y experiencia a sus visitantes.

0.2.8. Áreas de la Empresa

A nivel mundial Hard Rock tiene cuatro extensiones de marca, Hard Rock Café, Hard Rock Live, Hard Rock Hotel y Hard Rock Casino.

En Colombia funciona solo la línea de restaurantes Hard Rock Café. En Cartagena cuentan con:

- ✚ **Área de Hosting** (Anfitriones) es el primer contacto con los clientes, por lo que es esencial iniciar su experiencia con un contacto positivo.
- ✚ **Tienda de Ropa.** Donde se busca ofrecer y a los fans en suvenir y de los artículos representativos de la marca.
- ✚ **Bar.** Es la primera área de servicios antes de llegar a sus mesas
- ✚ **Cocina.** Donde se crea la experiencia culinaria de la parte más importante de la empresa.
- ✚ **Mesas**
- ✚ **Área Administrativa**
- ✚ **Área de Ventas y Mercadeo**



Ilustración 2: Ubicación Hard Rock Café Cartagena.

0.2.9. Estructura organizativa:

Hard Rock Café Cartagena presenta una estructura organizativa jerárquica, de tipo lineal en el cual se establece atribuciones y responsabilidades por cargos, de mayor a menor, brindando un óptimo funcionamiento en su dinámica de trabajo.

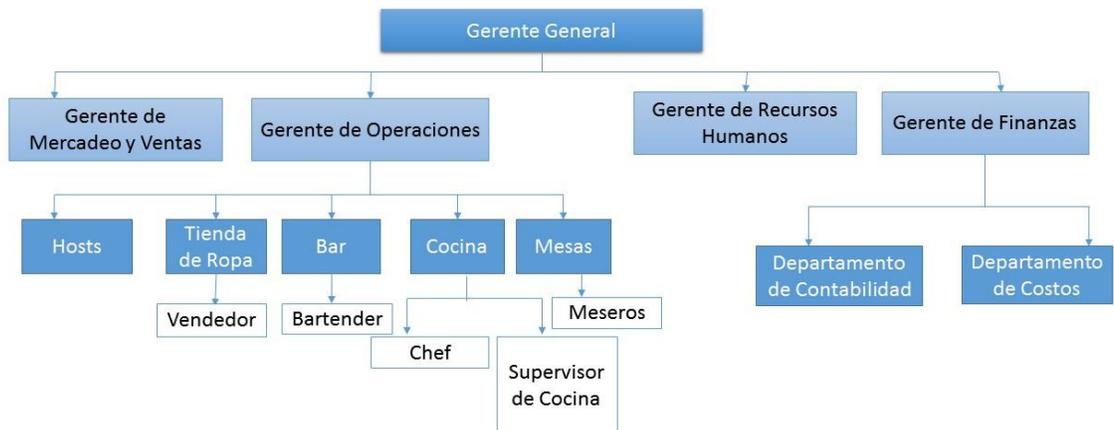


Ilustración 3: Estructura Organizacional

0.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.3.1. Descripción del problema

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que integran una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando de forma grupal o individual, con la estructura de la organización y con los procesos, por consiguiente influye en la conducta de las personas su desempeño en las organizaciones y el desarrollo de la misma.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos y teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

El interés de trabajar sobre el Clima Organizacional de Hard Rock Café Cartagena, resulta de gran importancia para esta empresa, pues a partir de los resultados que arroje la investigación se podrán identificar falencias en cuanto al ámbito laboral entre colaboradores, como también implementar nuevas estrategias de resolución de conflicto para un mejor clima laboral.

Una empresa como Hard Rock Café Cartagena donde el volumen de trabajo está en gran parte determinado por la temporada turística de la ciudad y los sucesos culturales en la misma, se ve expuesto a cambios constantes que a su vez conllevarían a la resistencia al mismo y un clima organizacional que no siempre resulta el adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

La investigación dio origen a las siguientes interrogantes ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional de Hard Rock Café en la ciudad de Cartagena? ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de Hard Rock Café Cartagena? ¿Cuáles serían las estrategias de mejoramiento que se propondrían acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico?

0.3.2. Formulación del Problema

Según lo anterior, el estudio propone el siguiente interrogante: ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional de Hard Rock Café Cartagena?

0.3.3. Delimitación del Problema

La investigación se centra en Cartagena, en la empresa Hard Rock Café, se encuentra ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de Cartagena.

0.3.4. Delimitación Espacial

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en Hard Rock Café Cartagena.

0.3.5. Delimitación Temporal

Esta investigación analizará la información recopilada por diferentes mecanismos de recolección primaria y secundaria, en el periodo comprendido (Abril/15 – Agosto/15).

0.4. JUSTIFICACION

Dentro de las diversas necesidades que tienen las empresas, es ineludible que busquen lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, de tal manera que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la opinión o percepción que éstos tengan de diversos factores que pudieran afectar su desempeño. Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, han inquietado el interés de los directivos, por lo que resulta coherente crear un instrumento de medición del clima organizacional.

El interés de trabajar sobre el Clima Organizacional de Hard Rock Café Cartagena, resulta de gran importancia para esta empresa, pues a partir de los resultados que arroje la investigación se podrán identificar falencias en cuanto al ámbito laboral entre colaboradores, como también implementar nuevas estrategias de resolución de conflicto para un mejor clima laboral.

El presente trabajo es una investigación descriptiva, en donde se pretende identificar el estado actual del clima laboral de Hard Rock Café Cartagena y cuáles son los factores que inciden positiva y negativamente en el mismo. Proponiendo estrategias que estimulen el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de cada uno de sus miembros. Las técnicas a utilizar van desde la observación hasta las entrevistas individuales, que ofrecen riqueza y variedad de datos que se pueden obtener y que son útiles en el análisis y la interpretación.

0.5. OBJETIVOS

0.5.1. Objetivo General

Analizar el clima organizacional de Hard Rock Café en la ciudad de Cartagena.

0.5.2. Objetivo Específico

- ✚ Identificar los factores que inciden en el clima organizacional de Hard Rock Café en la ciudad de Cartagena.

- ✚ Proponer estrategias de mejoramiento de acuerdo a las necesidades encontradas en el diagnóstico.

0.6. MARCO REFERENCIAL

0.6.1. Estado del Arte

Laura Inés Alfonso Londoño, David Alberto Marrugo Mercado¹. Análisis del clima organizacional de DAVIVIENDA sucursal Cartagena. Se realizó un estudio en el cual se analizó el clima organizacional de Davivienda sucursal Cartagena, el cual se basó en comprobar que el clima organizacional tiene una influencia en el comportamiento de los trabajadores, mediante los niveles de motivación laboral, liderazgo, entre otros. Con esta investigación se buscaba además conocer como los colaboradores del Banco Davivienda sucursal Cartagena perciben el clima organizacional y estudiar las relaciones de estos con las diversas variables que permiten medir el clima organizacional, teniendo en cuenta que varía en cada organización.

Bienvenida Gulfo, Katia Villadiego². Análisis y diagnóstico del clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de Indias para la propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad. Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar el clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de Indias, por medio de una medición diagnóstica, con el propósito de proponer estrategias que permitieran el mejoramiento del clima laboral de la entidad. Los resultados de la investigación en las distintas categorías revelan que las relaciones interpersonales de los empleados son cordiales y respetuosas siendo más estrechas entre compañeros de una misma área. No se encuentra presente el trabajo en equipo sino más bien una especie de trabajo en

¹ ALFONSO, Laura y MARRUGO, David Universidad de Cartagena: Análisis del clima organizacional de Davivienda sucursal Cartagena.2012. Cartagena

² BIENVENIDA GULFO, Katia Villadiego. Análisis y diagnóstico del clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de Indias para la propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad. Trabajo de grado para optar título de: ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL RECURSO HUMANO. Universidad Tecnológica de Bolívar, 2009.

grupo al interior de cada área, se observa que los participantes suelen generar problemas internos por la dificultad de la cooperación con otras dependencias, las relaciones de los empleados y sus jefes de líneas son cordiales y respetuosas. En las condiciones laborales se aprecia un bajo nivel de satisfacción por las deficiencias en las condiciones de seguridad y ergonómicas, las condiciones salariales resulta inequitativa, teniendo en cuenta la carga laboral y el salario devengado, en cuanto a capacitaciones se evidenció que el personal que inicia a laborar no recibe inducción para desempeñar el cargo, los parámetros para ascender no son claros. Finalmente se recomendó gestionar el trabajo en equipo entre distintas áreas, mejorar la infraestructura física y al mismo tiempo dotar a los empleados con los elementos indispensables para el desarrollo de sus funciones, una nivelación salarial, desarrollo de planes de inducción y reinducción y por ultimo incrementar la comunicación formal y disminuir la informal.

Guardo, Rosales y Quesada inscritas en el Programa de Comunicación Social de la Universidad Tecnológica de Bolívar (Cartagena de Indias)³, realizaron una investigación sobre la incidencia de la Comunicación Interna en el clima organizacional de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S. en Cartagena de Indias en el año 2008. A través de un proceso analítico, un alcance correlacional y la utilización de instrumentos como encuestas y entrevistas semi-estructuras con preguntas abiertas, lograron enfocar y evaluar el clima organizacional en una muestra de 160 empleados de la empresa portuaria Rafael Espinosa & CIA. Sobre una población cercana a los 265 empleados entre administrativos y operativos.

³ Guardo, Laura y Rosales, Diana. Universidad Tecnológica de Bolívar. "Incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Rafael Espinosa G & CIA. S en C."2008. Cartagena

Carolina Gómez Cerón⁴, Universidad Autónoma de Occidente (Sede Cali), Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial VENUS COLOMBIANA S.A. en el cual busca identificar las condiciones del grupo, proponiendo un plan adecuado que permita el mejoramiento de éste. La investigación de tipo cualitativo-descriptivo, utiliza técnicas como los grupos focales y la encuesta, lo cual dio una diversidad y heterogeneidad del material recopilado para comprender e interpretar las opiniones y percepciones acerca del clima organizacional

Claudio Andres Lopez Montiel, Jorge Alejandro Navarro Inostroza⁵. Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria. Valdivia, Chile 2003. En el informe se analizó el concepto de clima organizacional, identificando las principales variables que lo componen. Se hizo un proceso de medición de las distintas dimensiones del Clima Organizacional en el Hospital de Victoria, a través de un instrumento de medida estandarizado aplicado a una muestra representativa seleccionada de forma aleatoria. El análisis realizado en el Hospital de Victoria permitió medir, obtener y evaluar cada una de las Dimensiones del Clima Organizacional en esta institución, estableciéndose que la percepción general que poseen los miembros de la Organización con respecto al Clima Organizacional del Hospital en su Totalidad es REGULAR, o sea, el Clima Organizacional no impulsa lo suficiente la mejora en la gestión pública hospitalaria. Con este estudio se cumplieron cada uno de los objetivos planteados al inicio de dicha investigación.

4 GOMEZ, Carolina Universidad autónoma de Occidente "Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial Venus colombiana". 2013. Santiago de Cali.

5Lopez Montiel Claudio Andres, Navarro Inostroza Jorge Alejandro. "Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital Victoria". Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Valdivia Chile 2003

0.7. MARCO TEORICO

0.7.1. Clima Organizacional. Consideraciones generales

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo. El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En esta investigación se profundiza en el estudio de la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la organización.

Un estudio del Clima Organizacional proporciona una valiosa información acerca de

los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Existen varias conceptualizaciones sobre el Clima organizacional las cuales se presentan continuación.

0.7.2. Concepto de clima organizacional

En literatura revisada se encontraron diversos conceptos o definiciones sobre Clima organizacional los cuales se exponen a continuación.

DEFINICIÓN

García e Ibarra⁶ afirman que el clima organizacional, también llamado clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Ortiz y Cruz lo definen como el “conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.⁷

⁶ GARCÍA, María, IBARRA, Luis. “Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato” 2010.

⁷ ORTIZ, Pilar y CRUZ Lirios, Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. México.

Para Chiavenato⁸, el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

La definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo u objetivo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. A veces, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos. Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos o constructos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

Méndez Álvarez⁹, se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario

⁸ CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México S.A. de C.V. Tercera Edición Naucalpan de Juárez, Estado de México: McGraw-Hill / Interamericana de, 1989

⁹ GARCÍA, María, IBARRA, Luis. "Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato" 2010

resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

DEFINICIÓN DE DIVERSOS AUTORES

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Litwin y Stringer postulan la existencia de seis dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca

de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Remuneración: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Riesgo y toma de decisiones: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Apoyo: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

6. Tolerancia al Conflicto: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Dichos autores, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

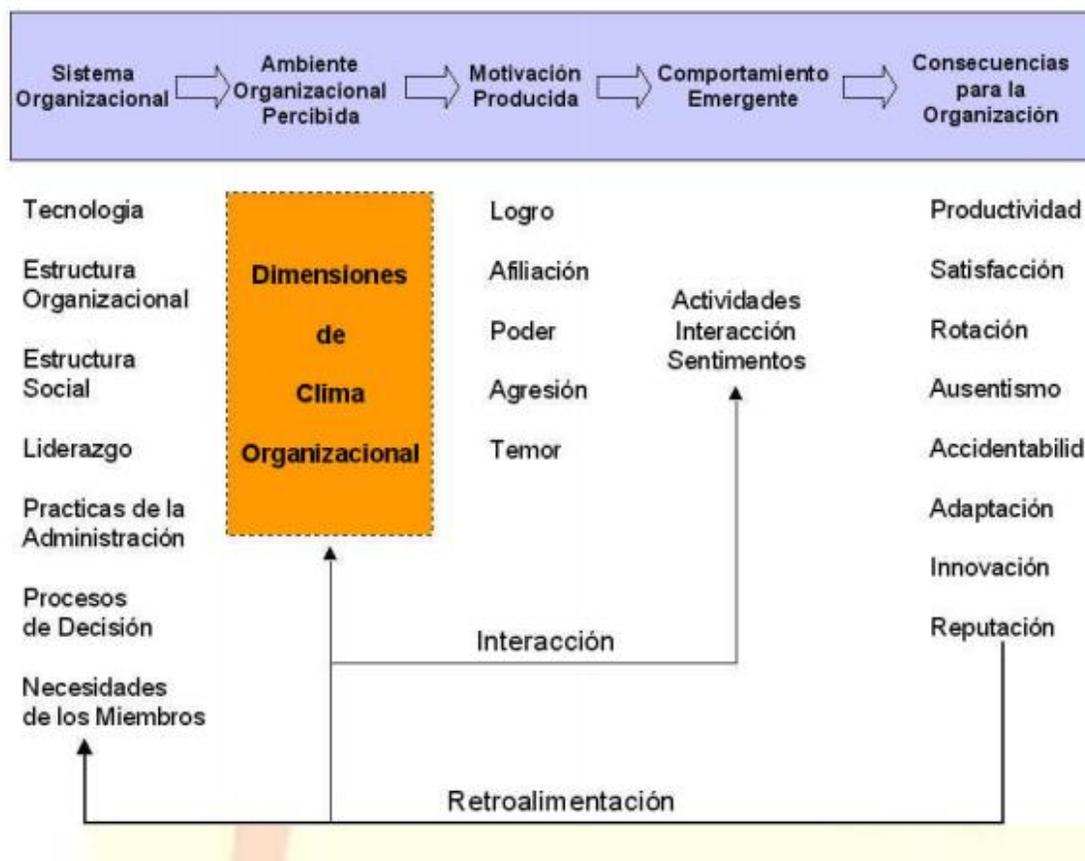


Ilustración 4: Figura – 1.2 .Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978). Fuente: Trabajo de Diploma Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador” Autor: Mabel Jiménez Díaz

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Antes de enunciar el concepto que tomaremos como referencia para este estudio, se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del

término Clima Organizacional como: “la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”¹⁰.

Teoría de Clima Organizacional de Halpin y Crofts

Partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en el ente es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Afirman que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

El cuestionario de Halpin y Crofts está basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones son:

- 1. Desempeño:** Implicación del personal docente en su trabajo.
- 2. Obstáculos:** sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias.
- 3. Intimidación:** percepción del personal docente en lo relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales.

¹⁰ Jimenez Diaz Mabel. Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cuba. 2009.

4. *Espíritu:* satisfacción de las necesidades sociales de los docentes.

5. *Actitud distante:* comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes.

6. *Importancia de la producción:* comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.

7. *Confianza:* esfuerzos del director para motivar al personal docente.

8. *Consideración:* referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

Inicialmente los estudios de Clima y Cultura se hicieron independientemente, fue sólo en las últimas décadas que han sido discutidos simultáneamente en la literatura organizacional. Cooke & Szumal¹¹ definen la cultura como las creencias normativas (es decir, los valores del sistema) y comparte las expectativas de conducta (es decir, las normas del sistema) en una organización. “Las normas del sistema se refieren explícitamente al sistema de conductas que deben considerarse entre los miembros de la organización sobre sus percepciones del ambiente de trabajo, estas percepciones compartidas se conjugan para describir el clima organizacional”.¹²

Furtham y Goodstein parten del concepto del clima entendido como condición psicológica fuertemente afectadas por aspectos organizacionales, tales como sistemas, estructuras y conducta gerencial, “Es una percepción de cómo son la

¹¹ Sanchez Quiroz Isabel. Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.2008

¹² LAWRENCE R. JAMES, CAROL C. CHOI, CHIA-HUEI EMILY KO, PATRICK K. MCNEIL, MATTHEW K. MINTON, MARY ANN WRIGHT, AND KWANG-IL KIM (2008), Paper: Organizational and psychological climate: A review of theory and research.

cosas en el ambiente organizacional y su alcance e impacto en el individuo. El clima organizacional es muy susceptible de afectarse por cualquier cambio que a nivel estructural y de conducta se da al interior de la organización”¹³.

Teoría Sobre Liderazgo

Teoría de Likert:

La teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Motivación

La motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede inferirse de los comportamientos de las personas que son dirigidas por la herencia o por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades.

En el trabajo, la motivación se entiende como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. Pinder¹⁴ lo explica en la siguiente definición:

“La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas enérgicas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración (p.11).

De esta definición es importante analizar tres componentes: la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que realizamos con nuestro esfuerzo; la

¹³ Furnham A. Personality at work. Inglaterra: Routledge; 1992.

¹⁴ Pinder, Craig; Latham Gary. WORK MOTIVATION THEORY AND RESEARCH AT THE DAWN OF THE TWENTY-FIRST CENTURY. 2005

intensidad, que implica que tenemos distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. Para poder entender la motivación laboral es necesario integrar estos tres conceptos.

Las motivaciones pueden clasificarse en dos tipos: fisiológicas y sociales. Las motivaciones fisiológicas tienen su origen en las necesidades fisiológicas del organismo: sed, hambre, miedo, dolor, placer. Las motivaciones sociales se adquieren durante el proceso de socialización, y varían de un individuo a otro y de una cultura a otra: dinero, posición social, prestigio, comunicación, relación, familia, etc. Ambas se van haciendo más complejas a medida que nos interrelacionamos.¹⁵

Teorías sobre la motivación en el trabajo

En psicología se han desarrollado múltiples teorías sobre diferentes aspectos de la conducta humana. En el área laboral, psicólogos industriales han expuesto conceptos en torno a cómo se desenvuelven las personas en la organización, sus intereses y motivaciones.

¹⁵ RODRIGUEZ, Maria y BONILLA, Raquel: La motivación en el trabajo. Peru.2013

Teoría de Abraham Maslow

Abraham Harold Maslow fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista. En su obra: Una teoría sobre la motivación humana, expone la motivación del ser humano como una serie de procesos continuos de búsqueda de autoactualización y autorrealización. Muestra una pirámide, un modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas.

Defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas o fisiológicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, necesidades de desarrollo y que es imposible satisfacer las necesidades superiores si no están cubiertas las inferiores.¹⁶

Teoría de McGregor

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado. Su libro El lado Humano de las organizaciones, escrito en 1960, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación.

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los directivos y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo superior tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. Éstas son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los superiores para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

¹⁶ Ibid

Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.¹⁷

0.8. DISEÑO METODOLOGICO

La investigación que se presenta es de carácter descriptivo, en virtud del propósito que mediante las estrategias de observación y trabajo de campo se espera alcanzar. Delimitando los hechos que conforman el problema, se determinaran los aspectos que componen el clima organizacional del restaurante-bar Hard Rock Café Cartagena para recolectar y analizar los datos arrojados por el instrumento que se aplicará.

El método está centrado en la observación empírica y sensible, en la mensurabilidad de lo observado y en su verificación objetiva. La formulación conceptual de una realidad social es punto de partida y referente obligado del trabajo investigativo.

La estadística, el método experimental y cuasi experimental son las herramientas privilegiadas a las que acude el investigador para analizar la realidad. La observación y la interpretación se orientan por hipótesis y preguntas previamente formuladas¹⁸.

Según Méndez¹⁹, el estudio descriptivo identifica las características del universo de investigación, señala formas de conductas y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba y analiza las variables de investigación"... El

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ Galeano, Maria Eumelia. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación. Dos maneras de conocer la realidad social. Primera edición Junio de 2004. Fondo Editorial Universidad EAFIT. PP. 14-16

¹⁹ Méndez Alvarez Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso investigativo. Tercera Edición. McGraw Hill 2001.

precitado autor afirma que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de información, como la observación y la entrevista.

5.1.1 Diseño de investigación

El diseño hace referencia al plan general de la investigación y contiene la técnica de recolección de datos, la forma de procesarlos y analizarlos para su presentación. Correspondiendo a esta investigación cuyo objetivo general es analizar el clima organizacional de Hard Rock Café en la ciudad de Cartagena, con el fin de proponer estrategias de mejoramiento de acuerdo a las necesidades encontradas en el diagnóstico, la modalidad de campo, en tanto se requiere investigar y recolectar directamente en la realidad donde se producen.

0.8.1. Población y Muestra

Partiendo del concepto de *población* que es el conjunto formado por todos los elementos a estudiar y que la *muestra* es un subconjunto finito parte de una población que se considera representativa de la misma, para este estudio la población está conformada por la totalidad de los empleados correspondiente a 56 colaboradores que conforman la nómina de Hard Rock Café Cartagena. Considerando que se trata de una población finita, el estudio se llevará a cabo con la totalidad de los miembros de la compañía, pues el tamaño de la población nos permite llevar a cabo la investigación sin un muestreo.

0.8.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de información son las herramientas que permitirán llevar a cabo el estudio deseado. El producto de su aplicación permitirá consolidar información de acuerdo a las características, propiedades y factores relacionados con el universo de la investigación entre los cuales se tiene en cuenta el ambiente organizacional, el recurso humano y factores socioeconómicos de interés. Para el

diagnóstico general se plantea una encuesta, diseñada para dar cuenta de las posibles falencias en los canales de comunicación de la empresa.

Por otro lado, se realizará una guía de observación que responda a la realidad comunicacional de la empresa.

Existen varios instrumentos de recolección de datos que están principalmente asociados al tipo de investigación. En éste caso, los instrumentos utilizados serán: la observación, la entrevista semi-estructurada con el gerente y las encuestas a los empleados del establecimiento, con el propósito de conocer la opinión que tienen acerca de sus condiciones laborales.

A continuación se describe de manera detallada la utilidad de cada uno de éstos:

Tabla 1: Instrumentos de recolección de la información. Fuente: Elaboración propia.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN			
INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	FORMATO UTILIZAR	UTILIDAD
Observación	Consiste en capturar información sobre acciones y reacciones conductuales. Es un instrumento clave en toda investigación.	Guía de Observación	Permitirá analizar, interpretar, registrar datos, y asociar teorías con el ejercicio y producto investigativo.
Entrevista Semi-estructurada	Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta	Guía de temas a cubrir	Permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Encuesta	Permite un mayor acercamiento con los actores e involucrados logrando profundizar temas asociados y obteniendo datos relevantes que determinan acciones.	Cuestionario Personal	Su aplicación generará los datos necesarios y análisis respectivos para alcanzar los objetivos de la investigación.
-----------------	--	-----------------------	---

Uno de los instrumentos a utilizar inicialmente es la entrevista semi-estructurada, la cual puede ser definida como un “mecanismo de aproximación que permite profundizar conocimientos con respecto a procesos, grupos, situaciones o vivencias”²⁰. Para ello se hace indispensable contar con la capacidad de generar una conversación que permita tratar asuntos y preguntas que reflejen un producto final de la interacción con el entrevistado, permitiendo así la oficialización y veracidad de la información obtenida.

0.8.4. Categorías, unidades de análisis y descriptores

Tabla 2. Elementos de comunicación e Indicadores de Investigación, para encuesta. Fuente: Elaboración propia

CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN	UNIDADES DE ANÁLISIS	DESCRIPTORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	La estructura de la organización formaliza propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones y movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología.
	RELACIONES SOCIALES	Se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además, hay interés por el bienestar de las personas. La cooperación y

²⁰ Novais, M. (2002). “Entrevista de Pesquisa”. Editora Arte, Belo HorizonteBrasil.

	apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos
BENEFICIOS LABORALES	Los empleados entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos planteados, lo cuales conocen, y orienta su desempeño hacia el cumplimiento de metas, lo que les otorga reconocimiento, distinguirse de sus compañeros, desarrollo personal y promoción en el cargo. Las acciones de motivación que la empresa y sus líderes proponen produce compromiso en el trabajo, libertad para proponer y ejecutar cambios y se refleja en los resultados
DESARROLLO PERSONAL	Los empleados establecen procesos asociativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con resultados
DESEMPEÑO DE TAREAS	Los empleados entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos planteados, lo cuales conocen, y orienta su desempeño hacia el cumplimiento de metas, lo que les otorga reconocimiento, distinguirse de sus compañeros, desarrollo personal y promoción en el cargo. Las acciones de motivación que la empresa y sus líderes proponen produce compromiso en el trabajo, libertad para proponer y ejecutar cambios y se refleja en los resultados
CONDICIONES DE TRABAJO	La conformidad por parte de los empleados con sus puestos de trabajos.

0.8.5. Elaboración y aplicación de la encuesta

El instrumento utilizado para el análisis organización de Hard Rock Café, fue diseñado por las autoras de la tesis, basados en el marco teórico estudiado, en donde se identificaron factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la empresa y en un formato facilitado por la misma denominado GAP (Grow Action Plan) que es una auto evaluación para los gerentes y administradores que busca el crecimiento profesional de cada uno y los motiva a cumplir con los cursos y seminarios de la marca (Ver Anexo 2).

Para el diseño del instrumento se determinaron ciertos factores que permitan conocer las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento.

El instrumento lo conforman inicialmente 30 preguntas, abarcando 6 unidades de análisis (Ver anexo 1 Formulario de encuesta).

Este instrumento de recolección de información se aplicará a todos los trabajadores de Hard Rock Café, y a su vez se realizara una guía de observación por parte de los investigadores en directamente en la empresa.

0.8.6. Fuentes de Información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles que permiten satisfacer una demanda de información o conocimiento, las cuales de acuerdo al origen y al nivel de la información se clasifican en fuentes **Primarias o Secundarias**.

0.8.7. Fuentes Primarias

Son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de

investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo en que se desarrolla la investigación o por las personas directamente inmersas en la misma.

Las fuentes primarias a utilizadas fueron el contacto directo con los colaboradores (observación), pues esta herramienta permite corroborar la información; a su vez la encuesta permite obtener datos de manera exacta y real. Cada uno de los colaboradores de Hard Rock Café Cartagena participo en estos procesos los cuales permitieron obtener la información requerida para el análisis del clima organizacional de la empresa.

Tabla 3. Listado de fuentes primarias. Fuente: Elaboración propia.

LISTADO DE FUENTES PRIMARIAS				
CLASIFICACIÓN DE ACTORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	POSICION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CANTIDAD
General	Observación	Guía de observación	General	1
Claves	Entrevista Semiestructurada	Guía de entrevista	Gerente General	1
Claves	Encuesta	Hoja cuestionario	Empleados	56

1.

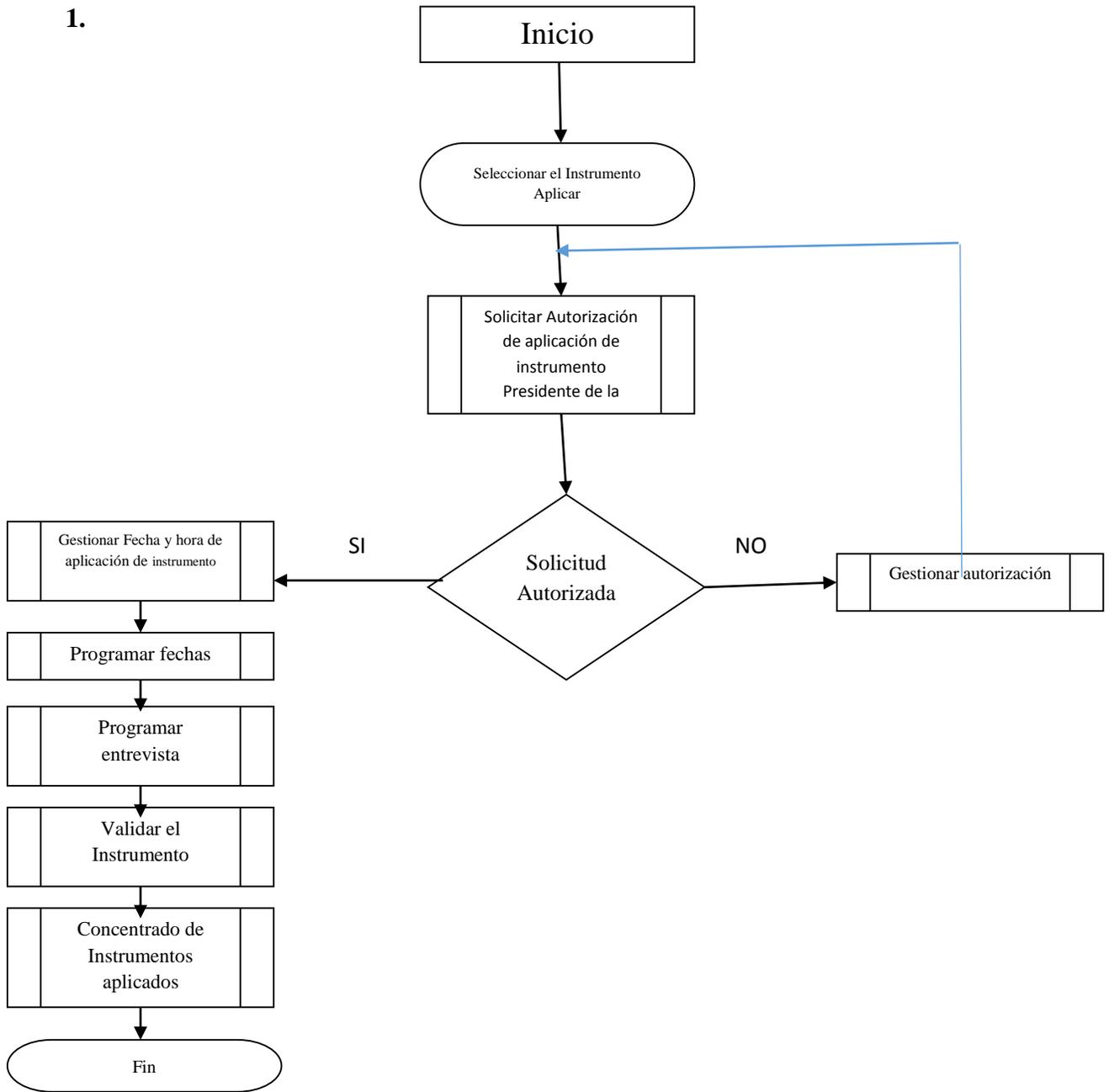


Ilustración 5: Diagrama de recolección de datos. Fuente: Grupo de investigación. Diseño de estrategias mejora para la Comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A. 2013

0.8.8. Análisis de los resultados

En el marco de esta investigación, se emplearon el instrumento encuesta (anexos), la cual fue aplicada a los 56 colaboradores de las distintas áreas de Hard Rock Café Cartagena, en la cual se evaluaron seis variables (Condiciones de trabajo, Beneficios Laborales, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de Tareas). Para cada una se formularon preguntas claves para analizar el clima organizacional y determinar el nivel de satisfacción en que se encuentran los colaboradores de la empresa.

Para el análisis del cuestionario, se utilizó una escala de valoración donde se asigna un valor a cada opción de respuesta siendo 1 (Totalmente en desacuerdo) la nota más baja y 5 (Totalmente de acuerdo) la más alta. (Anexo 1).

La interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta para realizar el análisis del clima organizacional, se realizó teniendo en cuenta dichos parámetros de calificación. Los resultados obtenidos fueron tabulados por pregunta y por variable, recolectando las calificaciones dadas por cada uno de los colaboradores del restaurante mediante la encuesta, y para su análisis se elaboraron graficas barras y columnas.

0.9. CRONOGRAMA

Cronograma	FEBERRO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
Actividad/Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recolección de bibliografía y documentación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realización de acercamiento y conocimiento de la empresa Hard Rock Café									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Entrega Parcial de anteproyecto para revisión de tutores					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Elaboración de Anteproyecto - Universidad de Cartagena para aval institucional															■	■	■	■														
Diseño de encuesta para la descripción del uso de canales de comunicación															■	■	■															
Entrega de Anteproyecto final																			■													
Aplicación de encuesta																			■	■	■											
Sistematización y análisis de la información recolectada																						■	■	■								
Análisis y socialización de los resultados																							■	■								
Entrega Parcial de proyecto para revisión de tutores																								■								
Entrega Informe Final																									■							
Correcciones y ajustes finales Proyecto																											■					
Sustentación Proyecto																											■					
Entrega Documento final																															■	

0.10. PRESUPUESTO

RECURSOS GENERALES	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN	FUENTES				TOTAL
			Estudiantes Universidad de Cartagena		Otras instituciones		
			Efectivo	Especie	Efectivo	Especie	
EQUIPOS A UTILIZAR	Equipo de Computo	Sistematización de la información, realización de informes, análisis de datos recolectados.		X			0
	SUBTOTAL						
CAMPO DE OBSERVACION	Información Empresa (Hard Rock)	Transporte, Acercamiento y encuestas	\$ 250.000				\$ 250.000
	Entrevistas	Realización de entrevistas	\$ 100.000				\$ 100.000
	Socialización de resultados a la Gerencia	Presentar y socializar los resultados finales.	\$ 30.000				\$ 30.000
	SUBTOTAL						\$380.000
MATERIALES E INSUMOS	Resma tamaño carta	Impresiones de avances y trabajo final	\$ 40.000				\$ 40.000
	Impresiones y copias	Encuestas, guías de observación, informe final	\$ 60.000				\$ 60.000
	Lapiceros	Para encuestas	\$ 15.000				\$ 15.000
	Carpetas	Para material general y evidencias físicas	\$ 10.000				\$ 10.000
	Sobre de manila	Para material general y evidencias físicas	\$ 5.000				\$ 5.000
	Resaltadores	De uso general	\$ 10.000				\$ 10.000
	Otros	Materiales e imprevistos durante la investigación	\$ 150.000				\$ 150.000
	SUBTOTAL						\$ 290.000
PROYECTO FINAL	Impresiones y empastado	Proyecto final (2 ejemplares empastados)	\$ 200.000				\$ 200.000
	Cds	Cds	\$ 2.000				\$ 2.000
	SUBTOTAL						\$ 202.000
TOTAL							\$ 872.000

1. CAPITULO I. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.

1.1. Construcción del Instrumento de Medición

El cuestionario fue el método utilizado para la medición del clima organizacional en la empresa Hard Rock Café, este fue diseñado por las autoras de la tesis, basados en el marco teórico estudiado. Los instrumentos ya diseñados pueden tener una validez y confiabilidad garantizada, pero la desventaja es que sus dimensiones pueden no ser las más adecuadas o importantes en relación al contexto organizacional específico. La gran ventaja de los propios es que pueden reflejar mejor las dimensiones que se pretenden enfocar.

Procedimiento

Con base en los pasos propuestos por Sampieri, Fernández y Batista en su libro Metodología de la Investigación, el procedimiento se llevó a cabo en cuatro fases:²¹

✚ Listado de variables que se pretendía medir: Se tuvo en cuenta la revisión bibliográfica, con el fin de identificar las variables a evaluar considerando la influencia de las mismas en la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima según los objetivos del estudio y los intereses de la empresa. (**Tabla 4. Elementos de comunicación e Indicadores de Investigación**)

✚ Revisión conceptual y comprensión de su significado: las variables medidas fueron Condiciones de trabajo, Beneficios laborales, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal y Desempeño de tareas (Véase descriptores en la **Tabla 5. Elementos de comunicación e Indicadores de Investigación**)

²¹ Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Batista Lucio, María del Pilar. Metodología de la Investigación. Capítulo 9 (p. 252). 1era Edición. McGraw- Hill. 1991.



Operacionalización de Variables:

Tabla 4. Operacionalización de Variables. Fuente: Elaboración Propia.

Variable	Tipo	Dimensión	Fuente
Condiciones de Trabajo	Cualitativa	Ambiente físico, aspectos tales como condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.	Encuesta y observación
Beneficios Laborales	Cualitativa	Aspectos tales como remuneración y el grado de satisfacción de las personas acorde a los criterios estipulados por la organización en términos de compensación.	Encuesta
Políticas Administrativas	Cualitativa	Estructura organizativa e inclusión en los procesos. Grado de flexibilidad en los horarios.	Encuesta y entrevista semi-estructurada
Relaciones Sociales	Cualitativa	Compañerismo, conflicto entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.	Encuesta, observación y entrevista semi-estructurada
Desarrollo Personal	Cualitativa	Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, participación, etc.	Encuesta
Desempeño de Tareas	Cualitativa	Satisfacción laboral, productividad, oportunidades de crecimiento	Encuesta y entrevista semi-estructurada



Elección del o los instrumentos y adaptarlos al contexto de la investigación: Se tuvo en cuenta la teoría sobre la Escala Likert, pues es con base en esta que se elaboraron los estilos de respuestas presentados en el instrumento. Igualmente, se consideró cada variable y sus dimensiones e indicadores precisos para cada dimensión.

Tabla 5. Desarrollo de Ítems. Fuente: Elaboración Propia.

Variable	Dimensión	Ítem
Condiciones de Trabajo	Ambiente físico, aspectos tales como condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.	<p>1. El ambiente de trabajo es confortable</p> <p>2. Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo</p> <p>3. Para realizar mi trabajo cuento con suficiente equipo</p> <p>4. En mi lugar de trabajo la ventilación es adecuada</p>
Beneficios Laborales	Aspectos tales como remuneración y el grado de satisfacción de las personas acorde a los criterios estipulados por la organización en términos de compensación.	<p>5. La empresa me ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal</p> <p>6. Mi salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en instituciones similares</p> <p>7. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable</p> <p>8. Mi sueldo es adecuado con relación a la labor que realizo</p> <p>9. Me siento bien con lo que gano</p> <p>10. El salario que devengo me permite cubrir mi presupuesto familiar</p>
Políticas Administrativas	Estructura organizativa e inclusión en los procesos. Grado de flexibilidad en los horarios.	<p>11. El nombre de la empresa tiene una clara visión de sí misma</p> <p>12. Conozco la política de calidad de la institución</p> <p>13. Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias</p> <p>14. Me dan oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades, de acuerdo a mis responsabilidades</p> <p>15. Me gusta mi horario de trabajo</p>

<p>Relaciones Sociales</p>	<p>Compañerismo, conflicto entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.</p>	<p>16. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones</p> <p>17. Me agrada trabajar con mis compañeros.</p> <p>18. Los empleados de HARD RC respetamos a aquellos ubicados en posiciones de mayor nivel jerárquico</p> <p>19. Estoy satisfecho con el respeto que HARD RC brinda a sus empleados</p> <p>20. La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo</p>
<p>Desarrollo Personal</p>	<p>Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, participación, etc.</p>	<p>21. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente</p> <p>22. Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo</p> <p>23. Mi trabajo me hace sentir realizado(a)</p> <p>24. Estoy satisfecho con el trabajo que me asignan</p> <p>25. Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo</p>
<p>Desempeño de Tareas</p>	<p>Satisfacción labora, productividad, oportunidades de crecimiento</p>	<p>26. Me siento realmente útil con la labor que realizo</p> <p>27. Mi trabajo es muy motivador</p> <p>28. Me gusta el trabajo que realizo</p> <p>29. Me siento complacido con la actividad que realizo</p> <p>30. Las tareas que realizo son tan valiosas como cualquier otro colaborador</p>

1.2. Aplicación de la Encuesta

Se aplicó el cuestionario de 30 ítems presentados en forma de afirmaciones y preguntas y se pidió a cada individuo expresar su opinión eligiendo uno de los cinco puntos de la escala de Likert.

La aplicación del instrumento se completó en dos sesiones con duración máxima de 20 minutos dentro de los horarios de trabajo.

1.3. Resultados

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos por el cuestionario presentado a los empleados a la organización se utilizó la tabulación en el programa de DYANE, versión 4. Para el análisis de estos datos se empleó la técnica de distribución de frecuencia que Sampieri, Fernández y Batista definen como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.²²

Las tablas de frecuencia pueden completarse agregando las frecuencias relativas como en este caso, que son los porcentajes en cada categoría, y las frecuencias acumuladas que son lo que se va acumulando en cada categoría.

En primer lugar se muestran los resultados de las variables demográficas del estudio.

²² Ibid

1.3.1. Resultados variables demográficas

Tabla 6. Variable 1: I. Nivel dentro de la organización

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Nivel Gerencial	1	1,79
2	Coordinador o jefe de sección	10	17,86
3	Asistentes	12	21,43
4	Técnico, supervisores, auditor financiero	6	10,71
5	Secretarias, aseadoras, auxiliares de oficina, vigilante	27	48,21
	Total frecuencias	56	100,00

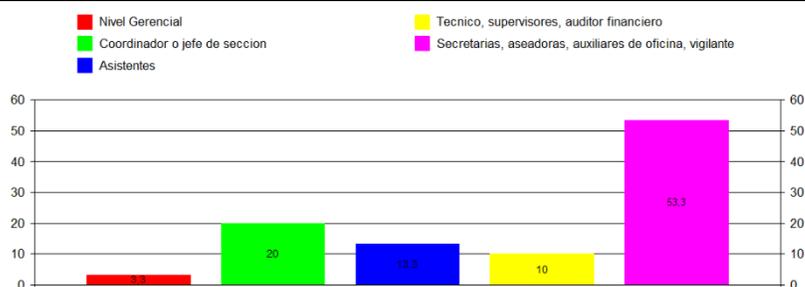


Gráfico 1: Nivel dentro de la organización. Fuente: Salida Dyane 4.

Al observar el nivel dentro de la organización de los trabajadores de Hard Rock Café, Cartagena, se encuentra que el 48,21% está en el nivel de Secretarias, aseadoras, auxiliares de oficina, vigilante, seguido por el nivel de asistentes con un 21,43%.

Tabla 7. Variable 2: II. Tiempo de labor en la empresa

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos de un año	13	23,21
2	De 1 a 2 años	19	33,93
3	De 3 a 4 años	10	17,86
4	5 años en adelante	14	25,00
	Total frecuencias	56	100,00

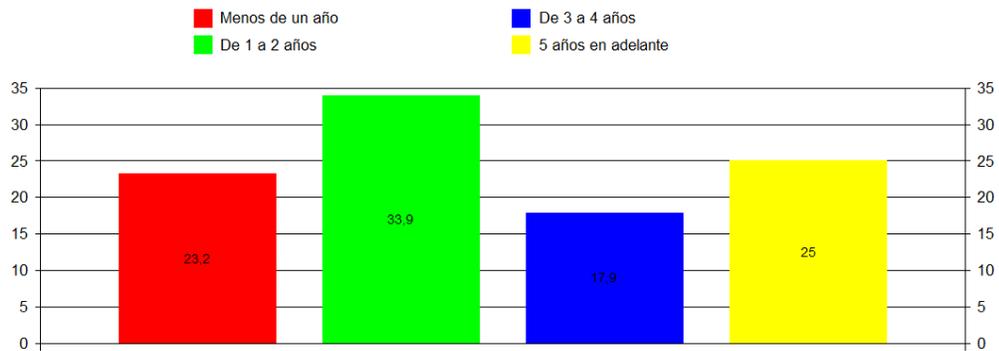


Gráfico 2: Tiempo de labor en la empresa. Fuente: Salida Dyane 4.

Al referirse al tiempo laborado en la empresa, en Hard Rock Cafe Cartagena, en general los empleados en un 33,9%, llevan vinculados entre 1 a 2 años, mientras que un 25% lleva más de 5 años con la empresa y los que llevan menos de un año representan el 23,2%.

Tabla 8. Variable 3: III Genero

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Masculino	24	42,86
2	Femenino	32	57,14
	Total frecuencias	56	100,00

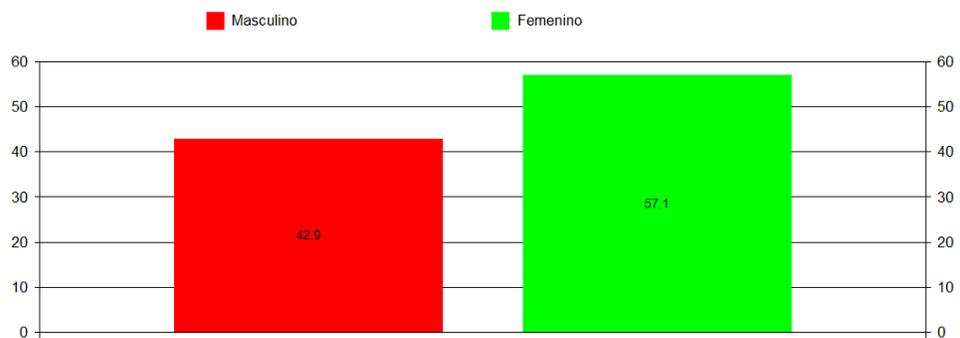


Gráfico 3: Género. Fuente: Salida Dyane 4.

La sumatoria de género, presenta la siguiente condición: el 57,1% de los trabajadores son mujeres y el 42,9% son hombres. La población del grupo es en su mayoría del género femenino, y dada esta condición se deben diseñar estrategias claras hacia el enfoque del clima organizacional de la empresa, ya que el manejo de mujeres requiere de un tratamiento especial, sin que esto afecte el manejo de las directrices hacia los trabajadores del género masculino.

Tabla 9. Variable 6: VI. Estado Civil

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Casado/a	11	19,64
2	Soltero/a	38	67,86
3	Unión Libre	7	12,50
4	Divorciado		0,00
	Total frecuencias	56	100,00

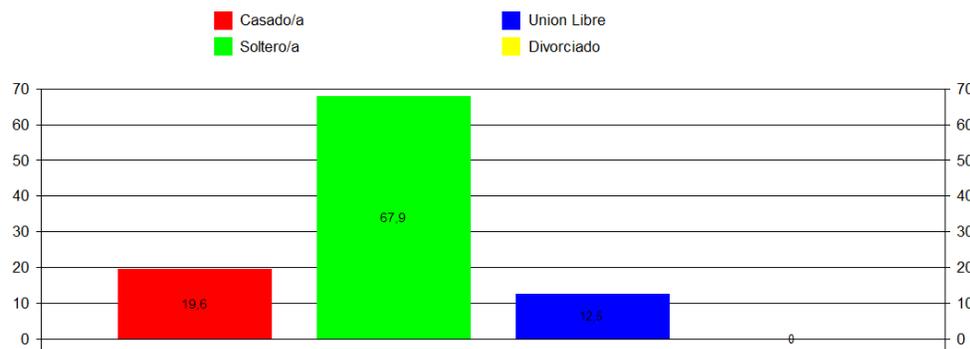


Gráfico 4: Estado Civil. Fuente: Salida Dyane 4.

Según la gráfica respecto al estado civil, demuestra que el personal que labora en Hard Rock Café Cartagena, se distribuye de la siguiente manera: el 67,9% de los encuestados es soltero/a, el 19,6% es casado/a y el 12,5% vive en unión libre.

Esto puede estar determinado por el rango de edades de la mayoría de sus trabajadores (Entre 20-30 años) además por el hecho que muchos de ellos alternan su trabajo con estudios universitarios.

1.3.2. Resultados variables Clima Organizacional Hard Rock Café

Condiciones de Trabajo

Tabla 10. Pregunta 1: ¿El ambiente de trabajo es confortable?

Código	Significado	Frecuencias	%
	Total acuerdo	25	44,64
2	De acuerdo	24	42,86
3	Indeciso	3	5,36
4	Desacuerdo	4	7,14
5	Total desacuerdo		0,00
	Total frecuencias	56	100,00

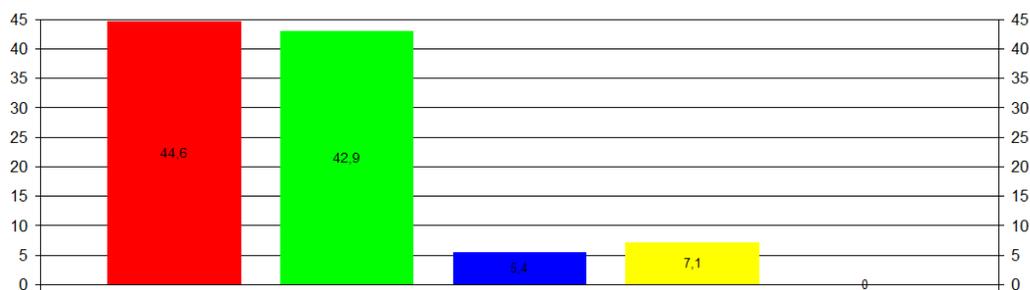


Gráfico 5: Pregunta 1. Fuente: salida Dyane 4

En Hard Rock, el 44,6% de los empleados que está en total acuerdo que el ambiente de trabajo es confortable, seguido de un porcentaje no tan distante del 42,9% que está de acuerdo con que su ambiente de trabajo es confortable, sin embargo dentro de los encuestados, existe una minoría del 5,4% que se encuentra indeciso, pues no sabes si su ambiente de trabajo es confortable.

En este punto se evidencio que un 7,1 % de los colaboradores en su mayoría los del área de cocina están en desacuerdo. Lo que debe ser un indicativo para la empresa pues sin duda las incidencias del medio ambiente y el entorno en general son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa y tiene también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.

Tabla 11. Pregunta 2: ¿Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	10	17,86
2	De acuerdo	27	48,21
3	Indeciso	6	10,71
4	Desacuerdo	9	16,07
5	Total desacuerdo	4	7,14
	Total frecuencias	56	100,00

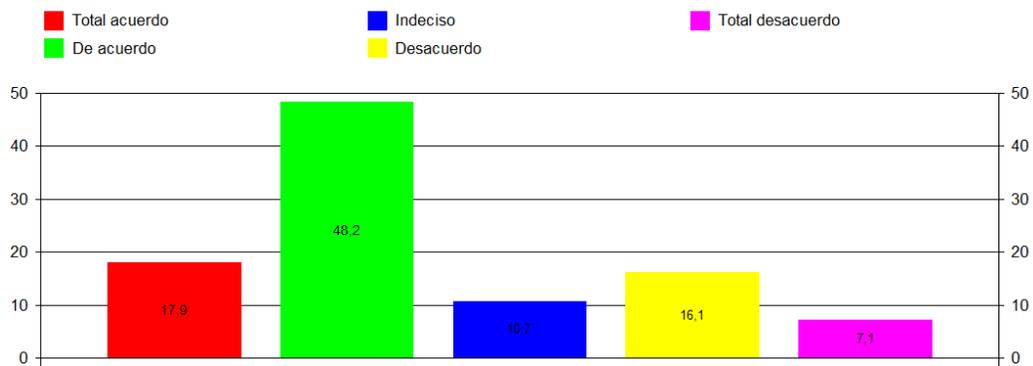


Gráfico 6: Pregunta 2. Fuente: Salida Dyane 4

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada trabajo. En este caso y con respecto a la gráfica de la pregunta número 2, el 45,2%

de los empleados dice estar de acuerdo en que se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo, seguido de un 17,9 que está en total acuerdo.

Tabla 12. Pregunta 3. ¿Para realizar mi trabajo, cuento con suficiente equipo?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	20	35,71
2	De acuerdo	26	46,43
3	Indeciso	7	12,50
4	Desacuerdo	3	5,36
5	Total desacuerdo		0,00
	Total frecuencias	56	100,00

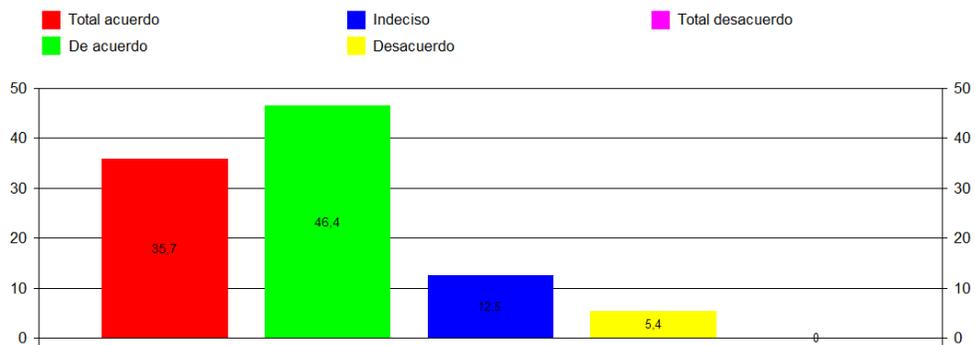


Gráfico 7: Pregunta 3 Fuente: Salida Dyane 4

Al referir a los encuestados, si para realizar su trabajo, cuenta con suficiente equipo, el 46,4% respondió que está de acuerdo y cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo, seguido de un porcentaje igual a 35,7% que está totalmente de acuerdo.

Siendo un punto positivo, pues demuestra que la empresa pone a disposición de los colaboradores las herramientas necesarias para que desarrollen su trabajo, facilitando la realización del mismo. Los empleados igualmente perciben el compromiso de la organización con ellos y sus tareas.

Tabla 13. Pregunta 4. ¿En mi lugar de trabajo la ventilación es adecuada?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	20	35,71
2	De acuerdo	23	41,07
3	Indeciso	2	3,57
4	Desacuerdo	7	12,50
5	Total desacuerdo	4	7,14
	Total frecuencias	56	100,00

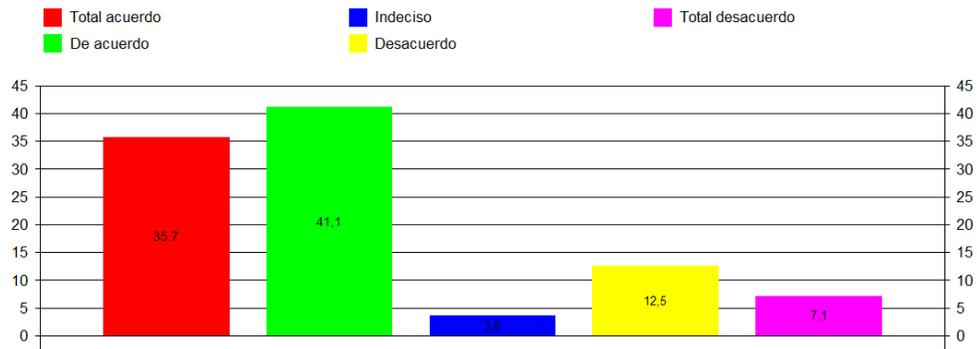


Gráfico 8: Pregunta 4. Fuente: salida Dyane 4

Con respecto a la gráfica 8, el 41,1% de los empleados está de acuerdo con que en su lugar de trabajo la ventilación es adecuada al igual que 35,7% que está totalmente de acuerdo. Por otro lado existe un 12,5% de empleados que dice que su área de trabajo no tiene la ventilación adecuada. En relación a esto, la empresa debe analizar y verificar cuales son esos puesto de trabajo que se encuentran con

poca o baja ventilación, estos factores de condición afectan la productividad de los trabajadores.

Beneficios laborales

Son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado. Algunos ejemplos comunes de los beneficios complementarios incluyen seguro médico y dental, el uso de un vehículo de la empresa, subsidio de vivienda, asistencia educativa, pago de vacaciones, pago por enfermedad, comidas y descuentos para empleados.

El obtener beneficios laborales, implica una serie de ventajas que favorecen tanto a la organización como al empleado, pues este beneficio trae consigo:

Para la organización:

- ✚ Eleva la moral de los empleados
- ✚ Reduce la rotación y el ausentismo
- ✚ Eleva la lealtad del empleado hacia la empresa
- ✚ Aumenta el bienestar del empleado
- ✚ Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo
- ✚ Reduce las molestias y quejas

Para el empleado por su parte:

- ✚ Ofrece ventajas no disponibles en dinero
- ✚ Ofrece asistencia disponible para la solución de problemas personales
- ✚ Aumenta la satisfacción en el trabajo
- ✚ Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual
- ✚ Reduce los sentimientos de inseguridad
- ✚ Ofrece compensación extra
- ✚ Mejora las relaciones con la empresa
- ✚ Reduce las causas de insatisfacción

Tabla 14. Pregunta 5. ¿La empresa me ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	16	28,57
2	De acuerdo	21	37,50
3	Indeciso	15	26,79
4	Desacuerdo	3	5,36
5	Total desacuerdo	1	1,79
	Total frecuencias	56	100,00

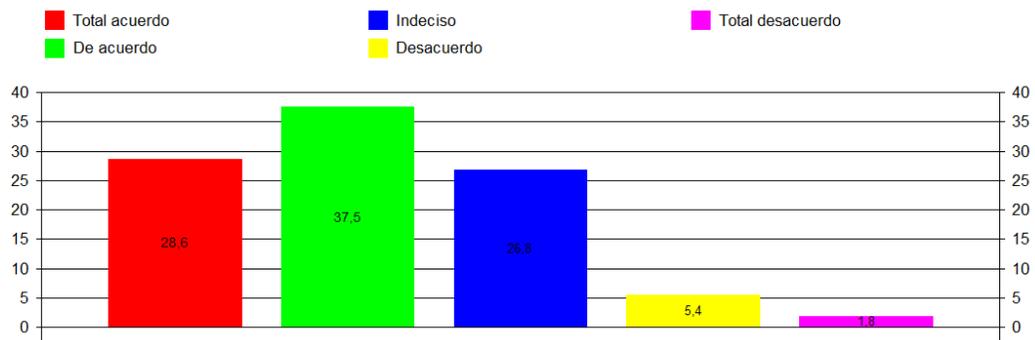


Gráfico 9: Pregunta 5. Fuente: Salida Dyane 4

Al analizar, la variable de beneficios laborales, el 37,5% de los empleados está de acuerdo con la empresa les ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal, otro grupo de encuestados responde que está indeciso y no sabe si la empresa contribuye con este tipo de beneficio laboral, así como también un 1,8 de los encuestados dice estar en total desacuerdo pues no recibe beneficios que contribuya a aumentar su motivación personal.

Esto puede constituirse en una fortaleza para la organización y la permanencia de sus colaboradores, pues son puntos diferenciadores en relación a establecimientos similares.

Tabla 15. Pregunta 6. ¿Mi salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en instituciones similares?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	9	16,07
2	De acuerdo	26	46,43
3	Indeciso	16	28,57
4	Desacuerdo	3	5,36
5	Total desacuerdo	2	3,57
	Total frecuencias	56	100,00

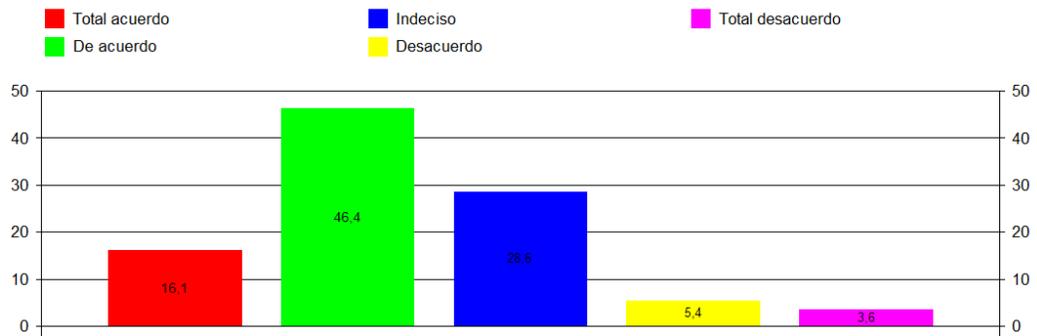


Gráfico 10: Pregunta 6. Fuente: Salida Dyane 4

De acuerdo a si el salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en instituciones similares, los encuestados respondieron, un 46,4% está de acuerdo, otro 28,6% está indeciso, y una minoría representada por el 16,07% que está en total desacuerdo.

Tabla 16. Pregunta 7. ¿Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	7	12,50
2	De acuerdo	27	48,21
3	Indeciso	11	19,64
4	Desacuerdo	9	16,07
5	Total desacuerdo	2	3,57
	Total frecuencias	56	100,00

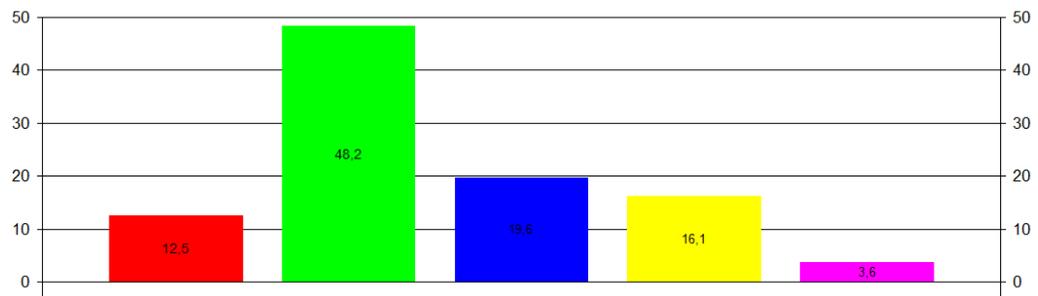


Gráfico 11: Pregunta 7. Fuente: Salida Dyane 4

El 48,2% de los empleados encuestados está de acuerdo con su sueldo es aceptable, en contraparte un 3,57% dice estar en total desacuerdo pues piensa que su sueldo no es aceptable.

La remuneración tiene distintos sentidos o importancia para el trabajador, la empresa o la sociedad. Para el empleado representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo que garantiza la cobertura en mayor o en menor medida de sus necesidades. Para la empresa un costo de producción que debe permitir llevar adelante sus actividades. Para la sociedad es el medio primordial de subsistencia de la población en general²³.

²³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, Colombia, 2000

Tabla 17. Pregunta 8. ¿Mi sueldo es adecuado de acuerdo a la labor que realiza?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	9	16,07
2	De acuerdo	21	37,50
3	Indeciso	15	26,79
4	Desacuerdo	7	12,50
5	Total desacuerdo	4	7,14
	Total frecuencias	56	100,00

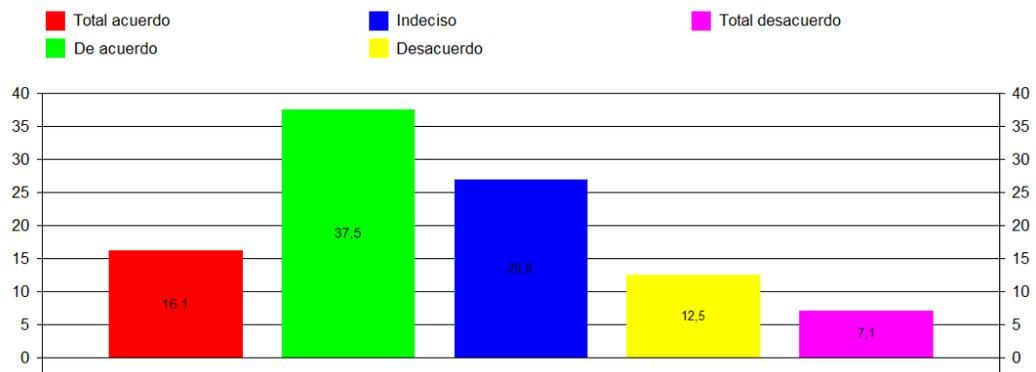


Gráfico 12: Pregunta 8. Fuente: Salida Dyane 4

En cuanto, si el salario devengado está acorde con la labor que realiza, del 100%, el 37.5% está de acuerdo con que si lo es, sin embargo un 26,8% está indeciso y el 7,1% está en total desacuerdo, pues piensa que su salario no va acorde a las tareas que realiza diariamente en su puesto de trabajo.

Las empresas dedican grandes cantidades de tiempo y energía al sistema de remuneraciones, los empleados desde los ejecutivos hasta los contratados por horas tienen responsabilidades que van ligadas a sus labores y siempre se debe procurar que los salarios designados tengan concordancia con las mismas, pues de

lo contrario puede presentarse desmotivación y falta de interés en los colaboradores al desempeñar sus labores.

Tabla 18. Pregunta 9. ¿Me siento bien con lo que gano?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	6	10,71
2	De acuerdo	21	37,5
3	Indeciso	19	33,93
4	Desacuerdo	7	12,5
5	Total desacuerdo	3	5,36
Total frecuencias		56	100

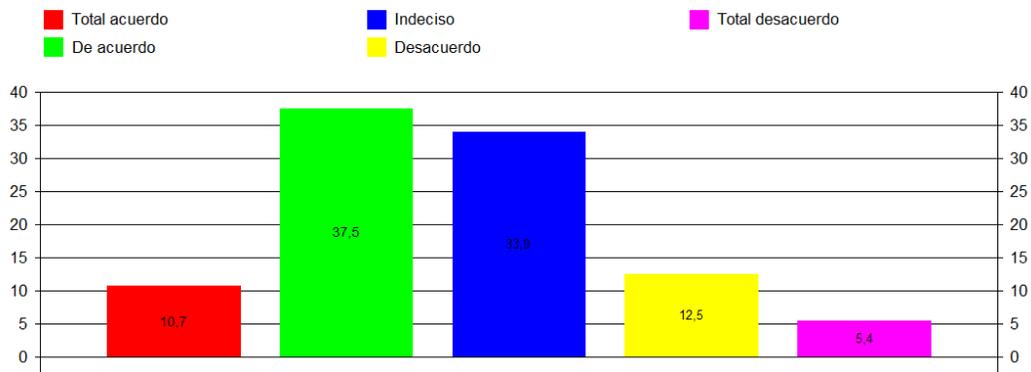


Gráfico 13: Pregunta 9. Fuente: Salida Dyane 4

Si bien un incentivo para los empleados, viene dado por el salario, se le pregunto a los involucrados en el estudio si se sentían bien con que ganaban, y respondieron: 37,5% está de acuerdo con que se siente bien, seguido de 33,9% que dice estar indeciso y 5,4% que dice no sentirse bien y está en desacuerdo.

Las “recompensas” en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad, un estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU), “Motivating and Rewarding Managers”, acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su

talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños²⁴.

Tabla 19. Pregunta 10. ¿El salario que devengo me permite cubrir mi presupuesto familiar?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	2	3,57
2	De acuerdo	13	23,21
3	Indeciso	24	42,86
4	Desacuerdo	14	25,00
5	Total desacuerdo	3	5,36
	Total frecuencias	56	100,00

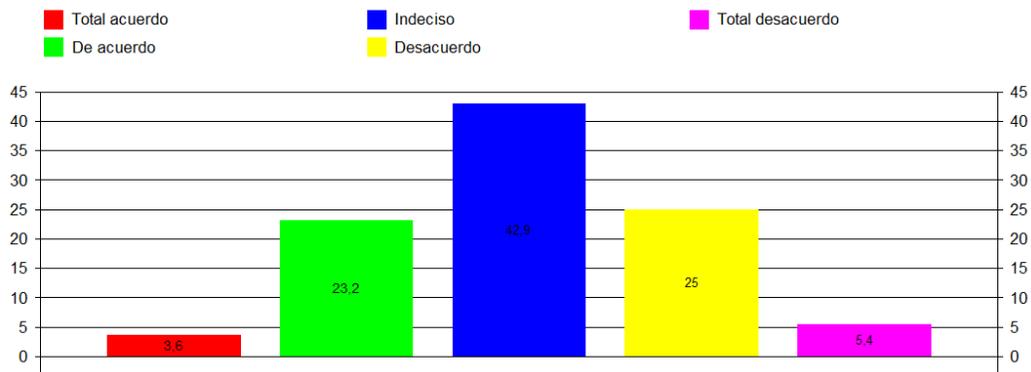


Gráfico 14: Pregunta 10. Fuente: Salida Dyane 4

De acuerdo a esta pregunta los resultados obtenidos muestran que un 42,9%% de los encuestados se consideran indecisos, pues piensan que su salario devengado no les permita cubrir su presupuesto familiar y un 23,2% se encuentra de acuerdo ante este cuestionamiento.

²⁴ Lopez, Carlos. Motivacion con base en incentivos salariales ¿realmente funciona? Gestipolis. calb@gestipolis.com. Consultado 28 de Octubre de 2015

Políticas *administrativas*

La relación existente entre el conocimiento de las políticas de la administración en Hard Rock Café, está estrechamente relacionado con el entorno y su proceder, el clima laboral entre los empleados, pues a partir de aquí se puede medir el grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular las relaciones laborales y asociadas directamente con el trabajador.

Tabla 20. Pregunta 11. ¿El nombre de la empresa tiene una clara visión de sí misma?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	32	57,14
2	De acuerdo	22	39,29
3	Indeciso	2	3,57
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

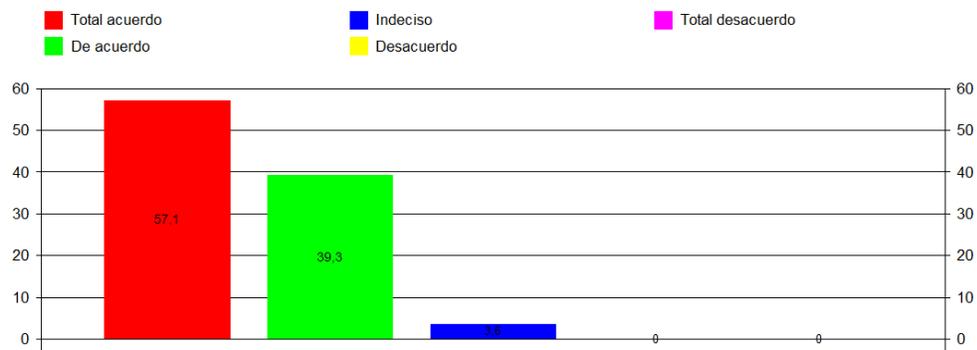


Gráfico 15: Pregunta 11. Fuente: Salida Dyane 4

De acuerdo a los resultados obtenidos para esta pregunta podemos concluir que un 57,5% los encuestados está en total acuerdo, pues el nombre de la empresa tiene una clara visión de sí misma, resaltando además que una minoría del 3,57% dice estar indeciso al responder esta pregunta.

Este punto es vital en cualquier compañía, si entendemos que la misión es la razón de ser por parte de una organización y enmarca la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo por conseguir la visión organizacional.

Tabla 21. Pregunta 12. ¿Conozco la política de calidad de la institución?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	25	44,64
2	De acuerdo	19	33,93
3	Indeciso	7	12,5
4	Desacuerdo	3	5,36
5	Total desacuerdo	2	3,57
	Total frecuencias	56	100

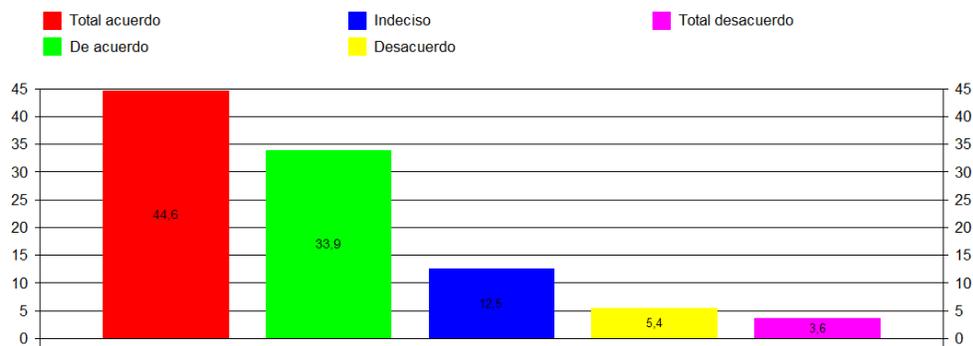


Gráfico 16: Pregunta 12. Fuente: Salida Dyane 4

En consecuencia a los resultados obtenidos en esta pregunta por las personas encuestadas se puede concluir que un 44,6% está en total acuerdo, pues conoce la política de calidad de la empresa, solo el 3,57% de los encuestados está en total desacuerdo pues no la conoce.

Hard Rock Café es una multinacional de restaurantes que no busca vender una comida, sino como ellos mismos profesan, una experiencia. Por eso los colaboradores deben no solo conocer sino vivenciar la misión y visión de la compañía y transmitir ese sentir a cada uno de sus visitantes.

Tabla 22. Pregunta 13. ¿Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	18	32,14
2	De acuerdo	23	41,07
3	Indeciso	6	10,71
4	Desacuerdo	7	12,5
5	Total desacuerdo	2	3,57
	Total frecuencias	56	100

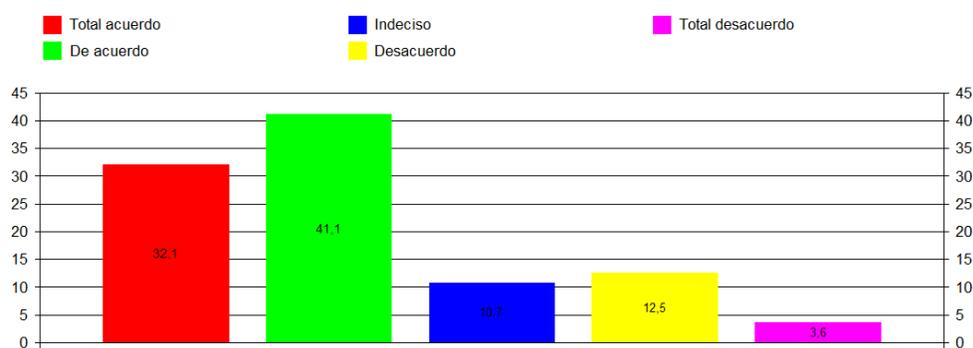


Gráfico 17: Pregunta 13. Fuente: Salida Dyane 4

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a esta pregunta por parte de los encuestados, el 41,1% está de acuerdo pues se reconoce su esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias, este reconocimiento se ve reflejado en el pago de horas extras y días de descanso compensados.

Tabla 23. Pregunta 14. ¿Me dan oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades, de acuerdo a mis responsabilidades?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	15	26,79
2	De acuerdo	26	46,43
3	Indeciso	7	12,5
4	Desacuerdo	5	8,93
5	Total desacuerdo	3	5,36
	Total frecuencias	56	100

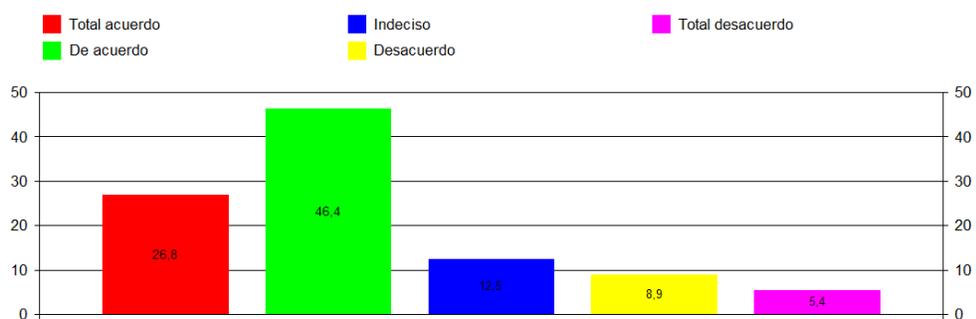


Gráfico 18: Preguntar 14. Fuente: Salida Dyane 4

Teniendo en cuenta el resultado a esta pregunta por parte de los encuestados podemos mencionar que un 50% de los encuestados se han sentido con la oportunidad de influir en la planeación, procedimientos y actividades de Hard Rock Café Cartagena, ya que mencionan que se propician espacios en los que se pueden expresar las posibles mejoras de la empresa. Mientras que en un 14,29% no percibe lo mismo con respecto a la empresa y su participación en la planeación de la misma. Un 12,5% manifiesta encontrarse confundido e indeciso frente a este cuestionamiento.

Tabla 24. Preguntar 15. ¿Me gusta mi trabajo?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	33	58,93
2	De acuerdo	14	25
3	Indeciso	9	16,07
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

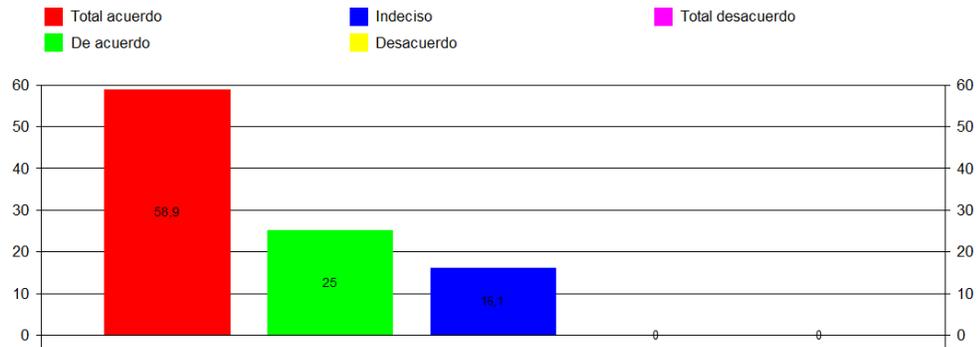


Gráfico 19: Preguntar 15. Fuente: Salida Dyane 4

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta para esta pregunta podemos establecer que un 83,93% les gusta su horario de trabajo, lo cual guarda estrecha relación con la pregunta No.5., debido a que el equipo de trabajo se siente motivado. Un 16,3% se declara indeciso.

Relaciones Sociales

El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales.

Podemos mencionar que esta variable hace referencia a aquellos aspectos de vital importancia para cualquier empleado en un sentido más personal e íntimo. Pues el puesto de trabajo, más que eso, se convierte en un sitio donde se convive mucho tiempo más que con la familia y amigos.

Tabla 25. Pregunta 16. ¿El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	20	35,71
2	De acuerdo	29	51,79
3	Indeciso	2	3,57
4	Desacuerdo	5	8,93
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

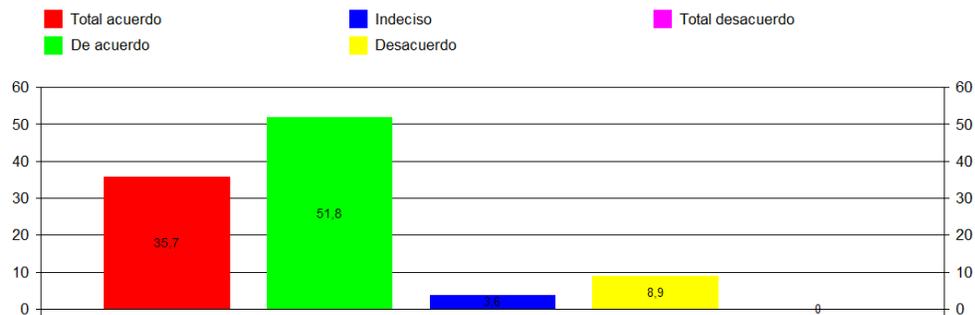


Gráfico 20: Pregunta 16. Fuente: Salida Dyane 4

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por los encuestados a esta pregunta, podemos plantear que en un 96,6% las personas consideran que cada uno de ellos crea o propician un ambiente ideal para el desempeño de las actividades y funciones del otro. Lo cual denota un equipo de trabajo bastante compacto o unido. Solo el 3,5% dice estar indeciso.

Cuando las áreas de una empresa están comprometidas unas con otras las labores a realizar se tornan de un modo más fácil ya que las organizaciones para su funcionamiento requieren que todas las áreas se apoyen unas con otras para lograr los objetivos planteados.

De hecho fue uno de los factores más destacados en el corto contacto que tuvimos con los colaboradores de la empresa. La unión y cohesión de los miembros de esta empresa es evidente y se constituye en una ventaja incluso en el trato y la atención a los clientes.

Tabla 26. Pregunta 17. ¿Me agrada trabajar con mis compañeros?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	30	53,57
2	De acuerdo	22	39,29
3	Indeciso	4	7,14
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

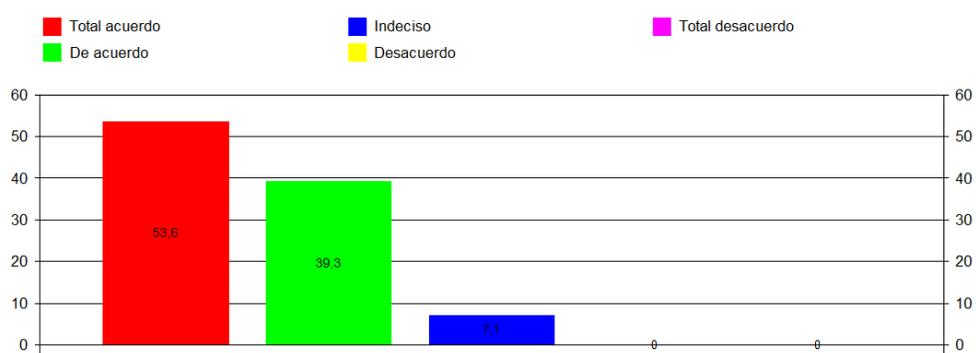


Gráfico 21: Pregunta 17. Fuente: Salida Dyane 4

De acuerdo a los resultados a esta pregunta se puede establecer que un 92,86% de los encuestados le agrada trabajar con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Tabla 27. Pregunta 18. ¿Los empleados de Hard Rock Café respetamos a aquellos ubicados en posiciones de mayor nivel jerárquico?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	32	57,14
2	De acuerdo	22	39,29
3	Indeciso	2	3,57
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

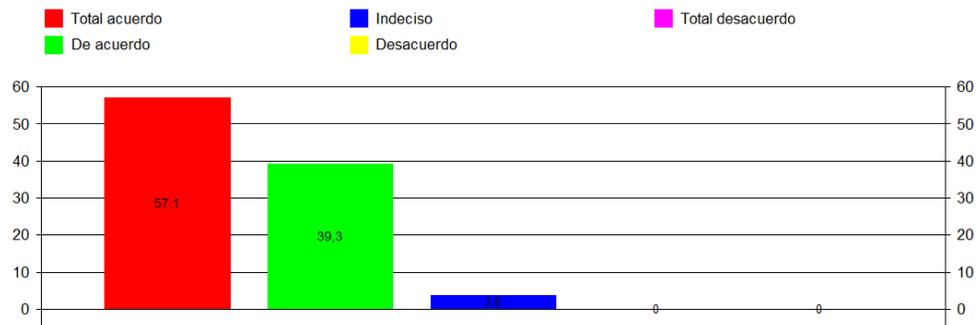


Gráfico 22: Preguntar 18. Fuente: Salida Dyane 4

Las relaciones laborales entre trabajadores y jefes debe reflejar la interacción entre unos y otros con el fin de establecer normas básicas que regulen las formas de participación de los mismos en la organización. Deben ser cordiales y respetuosas.

25

Es otro factor ventajoso en esta organización, el tamaño de la misma y la forma de trabajar permite a quienes están en niveles jerárquicos inferiores tener acceso a sus superiores cuando les es necesario.

Tabla 28. Preguntar 19. ¿Estoy satisfecho con el respeto que Hard Rock Café brinda a sus empleados?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	22	39,29
2	De acuerdo	27	48,21
3	Indeciso	6	10,71
4	Desacuerdo	1	1,79
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

²⁵ Trebilcock Anne. Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos.

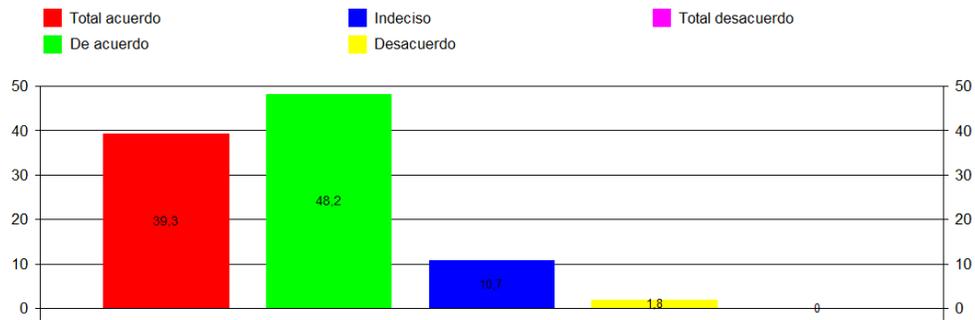


Gráfico 23: Preguntar 19. Fuente: Salida Dyane 4

Según la encuesta, el 39,3% de los empleados dice estar totalmente de acuerdo, pues se sienten satisfechos con el respeto que Hard Rock Café brinda a sus empleados, al igual existe un pequeño porcentaje de 10,7% empleados que se siente indeciso.

Tabla 29. Preguntar 20. ¿La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo trabajo?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	26	46,43
2	De acuerdo	24	42,86
3	Indeciso	5	8,93
4	Desacuerdo	1	1,79
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

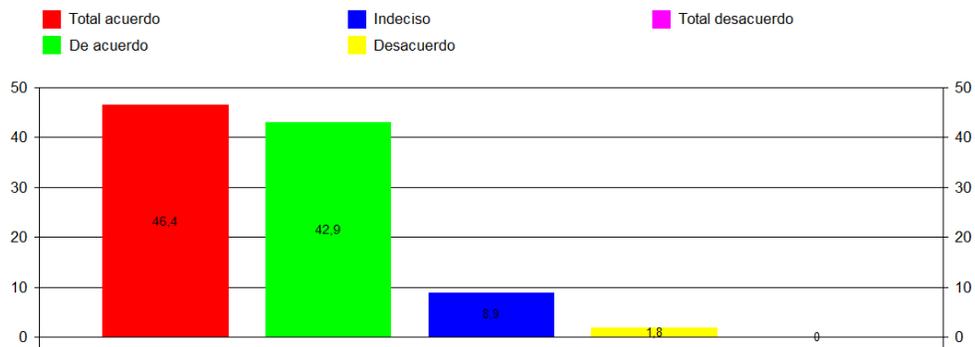


Gráfico 24: Preguntar 20. Fuente: Salida Dyane 4

De los 56 empleados de Hard Rock Cafe, el 89,9% dice estar de acuerdo con que La solidaridad es una virtud característica en el grupo de trabajo, mientras que los 8,9% dicen estar indeciso.

Desarrollo personal

Se puede decir, que el Desarrollo personal va encaminado a un proyecto de vida en el que una persona se compromete consigo misma, para alcanzar la excelencia en diversas áreas de su vida y así lograr el equilibrio que le permita expresar su potencial como ser humano. Los objetivos del desarrollo personal están orientados a:

- ✚ Aumentar el nivel de confianza y apoyo
- ✚ Aumentar la confrontación de los problemas empresariales
- ✚ Creación de un ambiente formidable
- ✚ Incrementar la apertura de la comunicación
- ✚ Incrementar el nivel de entusiasmo
- ✚ Buscar soluciones sinérgicas a los problemas
- ✚ Incrementar la responsabilidad tanto individual como grupal

Tabla 30. Pregunta 21. ¿Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	20	35,71
2	De acuerdo	25	44,64
3	Indeciso	11	19,64
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

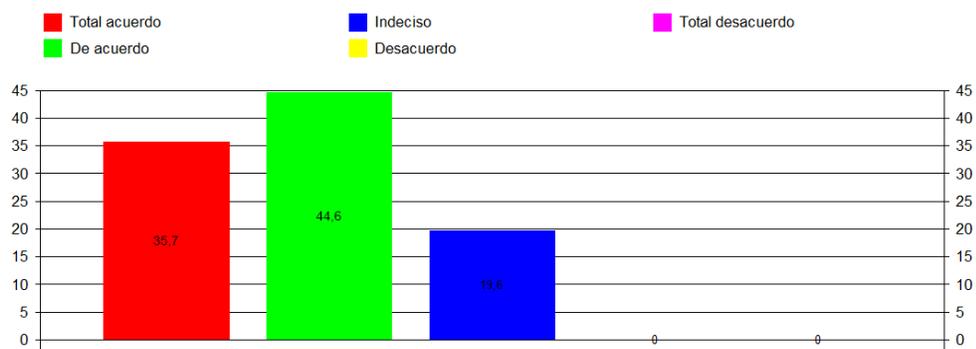


Gráfico 25: Pregunta 21. Fuente: salida Dyane 4

De acuerdo con los resultados entregados por la encuesta para esta pregunta se puede concluir que un 44,6% de las personas encuestadas consideran que su trabajo en Hard Rock Café, Cartagena les permite desarrollarse personalmente y esto fue relacionado directamente con la excelente convivencia que se da entre ellos, que consideran les permite mejorar y crecer a nivel personal.

Mientras que un 35,7% no se encuentra en total acuerdo y un 19,6% se declara indeciso.

Tabla 31. Pregunta 22. ¿Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	27	48,21
2	De acuerdo	23	41,07
3	Indeciso	6	10,71
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

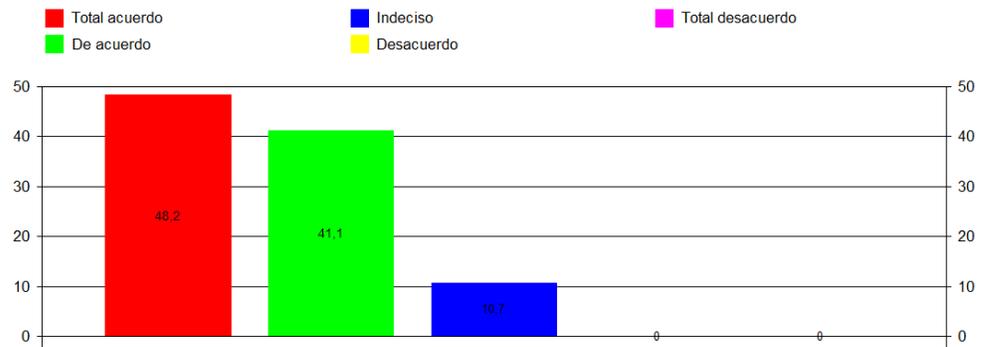


Gráfico 26: Preguntar 22. Fuente: Salida Dyane 4

De acuerdo a los resultados encontrados se puede señalar que cerca de un 90% los encuestados, disfruta cada labor que realiza en su trabajo, seguido de un 10,7% que se encuentra indeciso.

Tabla 32. Preguntar 23. ¿Mi trabajo me hace sentir realizado (a)?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	19	33,93
2	De acuerdo	24	42,86
3	Indeciso	9	16,07
4	Desacuerdo	4	7,14
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

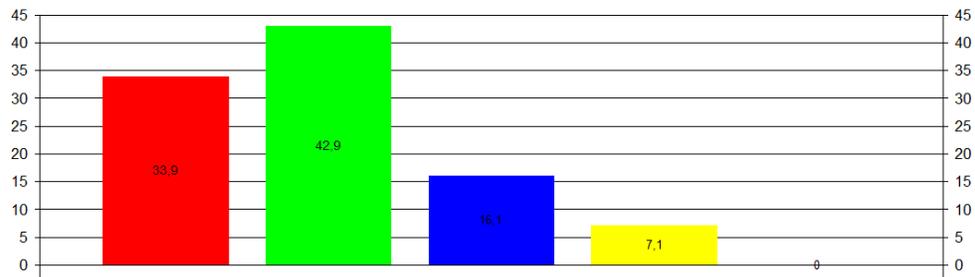


Gráfico 27: Preguntar 23. Fuente: Salida Dyane 4

Al analizar la pregunta número 23, se concluye que 76,7% de los empleados dicen que su trabajo los hace sentir realizado, en contraparte una pequeña minoría del 7,1% que está en desacuerdo.

La realización profesional y personal de los colaboradores debe ser una preocupación constante para sus directivos, incentivando así al sentido de pertenencia y generando mejores resultados de la empresa en cuanto a desempeño individual, integración con departamentos, detección de áreas de oportunidad, trabajo en equipo y fomenta una mayor competencia interna (entre los empleados) y fomenta la proyección al exterior

Tabla 33. Pregunta 24. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que me asignan?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	21	37,5
2	De acuerdo	25	44,64
3	Indeciso	10	17,86
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

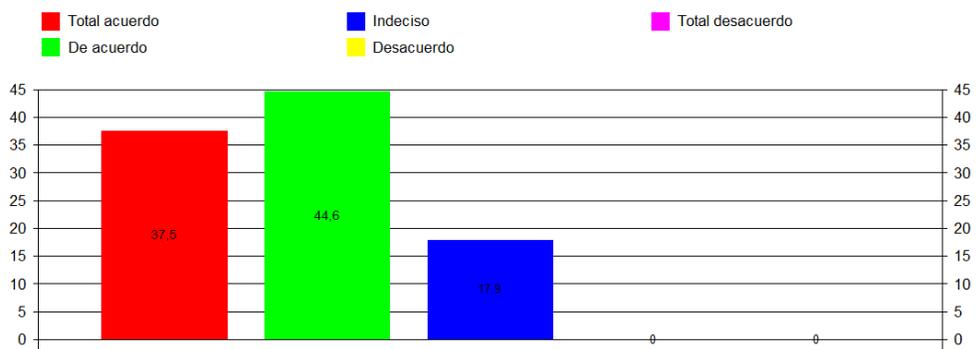


Gráfico 28: Pregunta 24. Fuente: Salida Dyane 4

Del total de encuestados el 44,6% dice estar de acuerdo, pues se encuentra satisfecho con el trabajo que se le asigna, seguido de un 37,5% que está totalmente de acuerdo y un 17,9% que está indeciso.

Tabla 34. Pregunta 25. ¿Conozco cuáles son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	39	69,64
2	De acuerdo	15	26,79
3	Indeciso	2	3,57
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

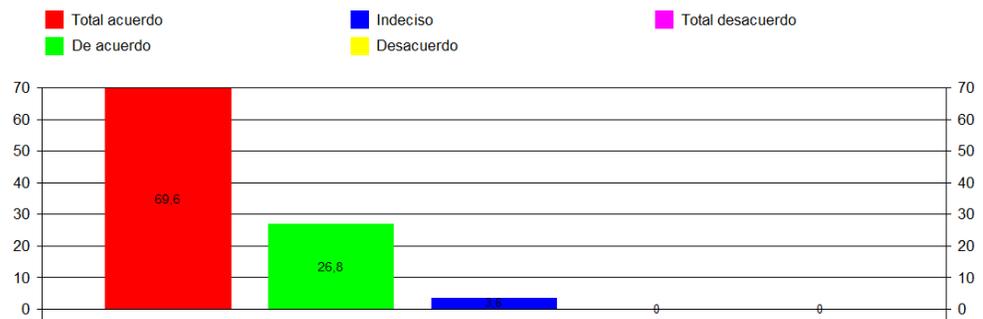


Gráfico 29: Pregunta 25. Fuente: Salida Dyane 4

De acuerdo con los resultados obtenidos para esta pregunta podemos concluir que un 97% del personal encuestados conocen cuáles son sus responsabilidades y deberes en sus respectivos puestos de trabajo. Es importante mencionar que un 2,5% se encuentra indeciso.

La respuesta a esta pregunta debería ser 100% Total Acuerdo. Para empezar considerando que son responsabilidades contractuales y que la buena relación de las labores va a depender del grado de conocimiento que tenemos de las mismas y de las responsabilidades que representan, pues son además parte de un proceso.

Desempeño de tareas

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. De esta manera es pertinente decir que, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores.

Para analizar esta variable, se tuvo en cuenta factores como el puesto de trabajo, la satisfacción de la realización de las tareas, el sentirse útil y motivado con las actividades que realiza diariamente.

Tabla 35. Pregunta 26. ¿Me siento realmente útil con la labor que realizo?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	33	58,93
2	De acuerdo	22	39,29
3	Indeciso	1	1,79
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

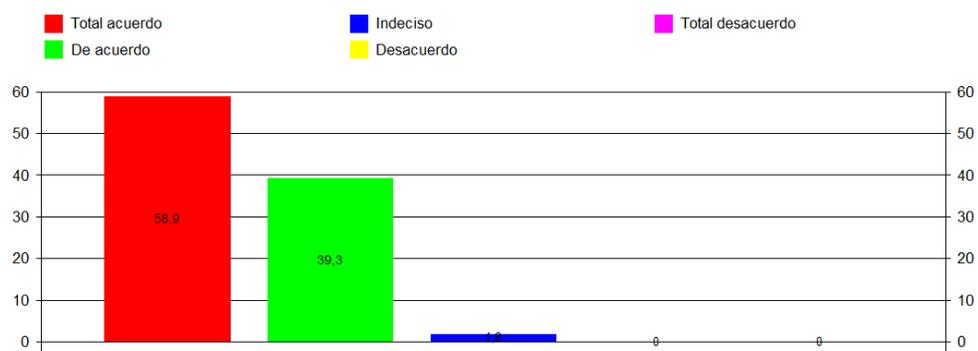


Gráfico 30: Pregunta 26. Fuente: Salida Dyane 4

De acuerdo a los resultados encontrados a esta pregunta se puede mencionar que cerca del total de encuestados se siente realmente útiles con la labor que realizan, solo un porcentaje de 1,8% se siente indeciso.

Tabla 36. Pregunta 27. ¿Mi trabajo es muy motivador?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	23	41,07
2	De acuerdo	26	46,43
3	Indeciso	5	8,93
4	Desacuerdo	2	3,57
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

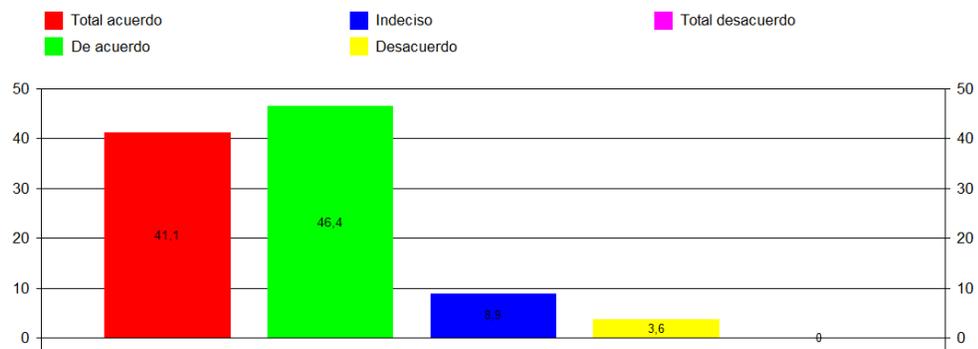


Gráfico 31: Pregunta 27. Fuente: Salida Dyane 4

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 46,4% de los empleados siente que su trabajo es muy motivador, esta respuesta está relacionada con la pregunta referente a si le gusta las tareas que le asignan.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia pues tendrá incidencia directa en la actitud de los colaboradores en el desempeño de sus labores. Estos darán lo mejor sí en pro de un objetivo personal u organizacional.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización

Tabla 37. Pregunta 28. ¿Me gusta el trabajo que realizo?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	27	48,21
2	De acuerdo	25	44,64
3	Indeciso	4	7,14
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

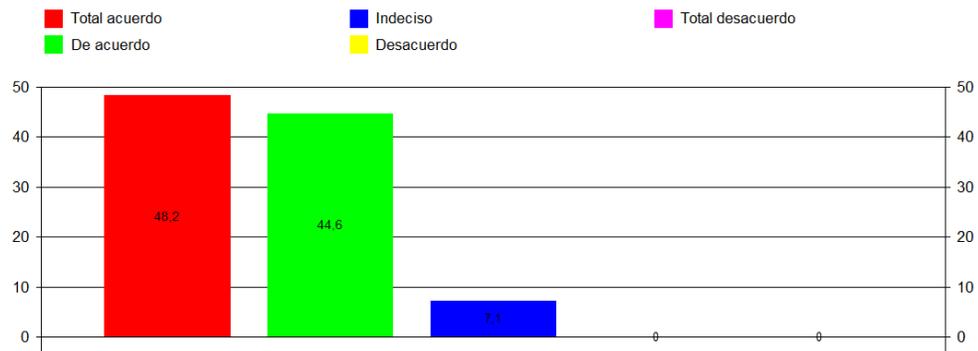


Gráfico 32: Pregunta 28. Fuente: Salida Dyane 4

Con respecto a la pregunta No. 28 cerca del 95% de los empleados se siente a gusto con su trabajo, solo una minoría del 7,1% se siente indeciso.

Tabla 38. Pregunta 29. ¿ Me siento complacido con la actividad que realizo?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	28	50
2	De acuerdo	19	33,93
3	Indeciso	9	16,07
4	Desacuerdo		0
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	56	100

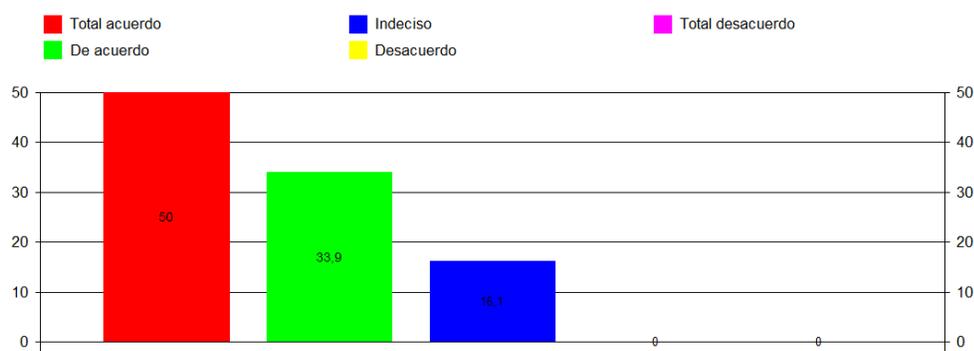


Gráfico 33: Preguntas 28 y 29. Fuente: Salida Dyane 4

Al analizar la pregunta 29, del total de empleados el 50% se siente totalmente de acuerdo en que está complacido con su trabajo, seguido de un 33,9% que está de acuerdo y un 16,1% restante que está indeciso al respecto.

Las preguntas 28 y 29 están enfocadas a la satisfacción de los individuos en relación a la labor que realizan, la satisfacción laboral también incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Tabla 39. Pregunta 30. ¿Las tareas que realizo son tan valiosas como cualquier otro colaborador?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Total acuerdo	37	67,27
2	De acuerdo	16	29,09
3	Indeciso	1	1,82
4	Desacuerdo	1	1,82
5	Total desacuerdo		0
	Total frecuencias	55	100

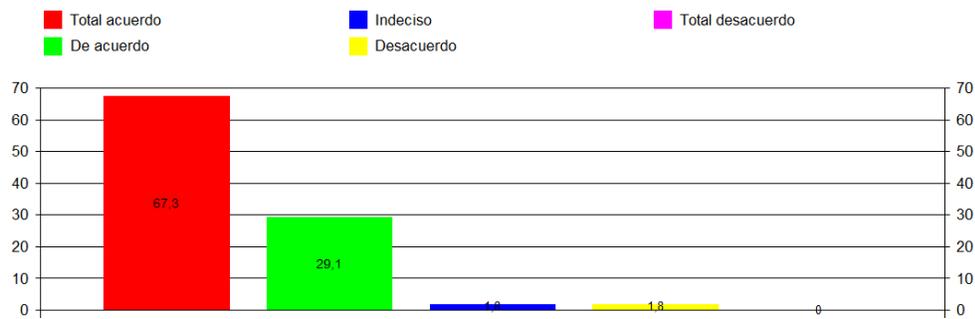


Gráfico 34: Preguntar 30. Fuente: Salida Dyane 4

Al analizar la pregunta 29, del total de empleados el 67,3%% se siente totalmente de acuerdo en que las tareas que realizan son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador, seguido de un 29,1% que está de acuerdo.

El modelo incluyente al que se encaminan las empresa hoy, entiende que las actividades realizadas por cada individuo son parte de un todo, de un proceso interdependiente donde las actividades realizadas por los demás colaboradores son igual de importantes y tienen un grado de incidencia en el éxito o fracaso del proceso. Un equipo de trabajo que entiende esto, va a procurar el éxito y beneficio común facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.

2. CAPITULO II. DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL DE HARD ROCK CAFÉ CARTAGENA

El Clima Organizacional es un indicador de la gestión al interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los Planes de Acción, Productividad y Desarrollo de la Organización; e influye directamente en sus resultados.

Tabla 40. Diagnóstico y Factores claves encontrados en el Clima Organizacional de Hard Rock Café Cartagena. Fuente: Elaboración Propia

ASPECTOS	SITUACION ACTUAL	OBJETIVO
DESEMPEÑO DE TAREAS	Falta de Autonomía para realizar cambios en el puesto de trabajo	Que el personal esté motivado y tenga iniciativa para
	Falta de iniciativa para proponer mejoras	proponer mejoras
	Poca libertad en toma de decisiones	Que se generen espacios que permitan al personal tener mayor participación en la toma de decisiones relacionadas a su labor directa
	Algunos trabajadores se sienten insatisfechos, porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no participan en las decisiones relacionadas con su área, por lo que se anula de esta forma su contribución al mejoramiento y búsqueda de la excelencia en el servicio.	Toma de decisiones centralizada
DESARROLLO PERSONAL	El personal recibe el reconocimiento que merece	Personal altamente motivado debido al reconocimiento de su trabajo
RELACIONES SOCIALES	Existe armonía para trabajar con los compañeros. Es agradable trabajar con los compañeros de trabajo	Conservar el ambiente laboral actual en el que el personal interactúa dinámica y positivamente con los demás colaboradores.

	Comunicación con los superiores	Incrementar y mejorar la comunicación jefe/subordinado
	El respeto en relación con los superiores como se observa en el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción. Se puede decir que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato así como sus superiores son comprensivos y amigables, les ofrecen halagos por el buen desempeño y escuchan las opiniones de ellos.	Integrar y crear entornos de participación entre las decisiones tomadas por las altas directrices
POLITICAS ADMINISTRATIVAS	El personal tiene conocimiento de la visión, misión y políticas de calidad de la empresa.	Que el personal no solo este enterado de la visión, misión y políticas de calidad de la empresa, sino que la entienda y se apersona de las mismas. Que su trabajo lo enfoque al cumplimiento de ellos, y sepa exactamente como desde sus trabajo contribuye al cumplimiento de la estrategia de la organización.
	Reconocimiento de trabajar horas adicionales a las establecidas en el contrato de trabajo	Establecer un adecuado sistema de compensación que contribuya en la motivación de los trabajadores y por ende un mejor clima laboral.
	Flexibilidad en los horarios de trabajo	Establecer horarios de trabajo flexible de acuerdo a la ley
BENEFICIOS LABORALES	Los empleados se sienten a gusto con su salario, consideran que es aceptable	Satisfacción laboral
	Aunque la mayoría de los empleados dice que su salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en instituciones similares, hay una parte que se encuentra indecisa frente a este panorama.	Incentivar al empleado con bonificaciones o aumento salarial
	Los trabajadores consideran existen políticas y prácticas que incrementen su motivación al trabajo.	Aumentar la motivación del trabajador, como estrategia de

		incentivo de la productividad laboral.
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de Trabajo Confortable	Seguir Integrando los equipos de trabajo
	Cuenta con equipo para realizar mejor el trabajo	El equipo de trabajo, cuenta con implementos suficientes para llevar a cabo sus funciones

2.1. Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional

Los resultados obtenidos nos permiten ver que actualmente Hard Rock Café Cartagena, cuenta con un clima organizacional que en su mayoría permite a los individuos que la conforman un buen desarrollo profesional y personal.

La empresa brinda a sus colaboradores las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones y genera espacios entre ellos que estrechen las relaciones laborales fomentando un ambiente más ameno que se ve reflejado en el proceso y en la satisfacción de los clientes.

A pesar de la inconformidad existente en algunos miembros en relación a la remuneración, la empresa compensa esto con beneficios como bonificaciones por rendimiento, distribución de propinas, pagos extras por eventos fuera del establecimiento en los que la empresa presta el servicio de catering, y además un descuento de empleados del 20% en el consumo personal o de allegados.

En términos generales el personal se siente altamente motivado y satisfecho con las labores que desempeñan, generando así un ambiente de trabajo ameno y productivo a su vez y transmitiendo este sentir a sus clientes.

En palabras del Gerente General, el tener desafíos, el sentir que el trabajo realizado aporta valor al proceso, y que se puede aprender tanto de los superiores como de los demás colaboradores y crecer profesional y personalmente allí, permite que el

equipo construya una alta motivación y que en consecuencia, se genere un mejor clima laboral.

Las personas en la organización vienen a convertirse en el elemento más importante de la misma, una organización no es tal sino cuenta con el grupo de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, normas y los patrones de comportamiento que forma la cultura de esa organización que llegará a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezca desde un principio.

Utilidad de un diagnóstico de clima organizacional

 Retroalimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de la compañía, es una herramienta que permite a los gerentes analizar su relación con su cliente interno o colaboradores. Identificando debilidades y fortalezas ya sea para sobrepasarlas y convertirlas en oportunidades o para seguir fortaleciendo según sea el caso.

 Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Además, la conciencia de las normas disfuncionales existentes puede servir como un incentivo para el cambio.

 Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están

"interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.²⁶

²⁶ Ortiz Davila, Rosa Maria. Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano. Universidad Autónoma de Nuevo Leon. Diciembre de 2001.

3. CAPITULO III. ESTRATEGIAS GERENCIALES A APLICAR DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Tabla 41. Estrategias para el Clima organizacional de Hard Rock Café Cartagena. Fuente: Elaboración Propia.

OBJETIVO	DIAGNOSTICO	INTERVENCION	PERSONAL OBJETIVO	RECURSO
Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.	Se evidencia el reconocimiento del esfuerzo de trabajo un 44% de los colaboradores están de acuerdo con que se les reconoce su esfuerzo si trabaja más de las 8 horas reglamentarias, mientras que el 19,64% está indeciso	<p>*Reuniones quincenales en las cuales se traten los logros y fracasos del departamento.</p> <p>*Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.</p> <p>*Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.</p> <p>*Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.</p> <p>*Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.</p> <p>*Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.</p>	Todo el personal que labora actualmente en la empresa	Infraestructura física de Hard Rock Café Cartagena, Materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto de acuerdo a las actividades que se realizarán

OBJETIVO	DIAGNOSTICO	INTERVENCION	PERSONAL OBJETIVO	RECURSO
<p>Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.</p>	<p>Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por los encuestados a esta pregunta, podemos plantear que en un 96,6% las personas consideran que cada uno de ellos crea o propician un ambiente ideal para el desempeño de las actividades y funciones del otro. Lo cual denota un equipo de trabajo bastante compacto o unido.</p>	<p>*Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea. *Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales. *Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas. *Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo. *Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo. *Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.</p>	<p>Todo el personal que labora actualmente en la empresa</p>	<p>Infraestructura física de Hard Rock Café Cartagena, Materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto de acuerdo a las actividades que se realizarán</p>

OBJETIVO	DIAGNOSTICO	INTERVENCION	PERSONAL OBJETIVO	RECURSO
<p>Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización</p>	<p>Se evidencia que una minoría de los empleados dice no estar de acuerdo pues no recibe beneficios que incentivan su motivación personal correspondiente a un 23%, mientras que el 77% restante dice estar de acuerdo pues si recibe incentivos.</p>	<p>*Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.</p> <p>*Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios trabajadores.</p> <p>*Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.</p> <p>*Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.</p> <p>*No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.</p> <p>*Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.</p>	<p>Todo el personal que labora actualmente en la empresa</p>	<p>Infraestructura física de Hard Rock Café Cartagena, Materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto de acuerdo a las actividades que se realizarán</p>

OBJETIVO	DIAGNOSTICO	INTERVENCION	PERSONAL OBJETIVO	RECURSO
<p>Optimizar los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.</p>	<p>Teniendo en cuenta el resultado a esta pregunta por parte de los encuestados podemos mencionar que un 50% de los encuestados se han sentido con la oportunidad de influir en la planeación, procedimientos y actividades de Hard Rock Café, Cartagena, ya que mencionan que se propician espacios en los que se pueden expresar las posibles mejoras de la empresa. Mientras que en un 14,29% no percibe lo mismo con respecto a la empresa y su participación en la planeación de la misma. Un 12,5% manifiesta encontrarse confundido e indeciso frente a este cuestionamiento.</p>	<p>*Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas. *Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos. *Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando. *Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas</p>	<p>Todo el personal que labora actualmente en la empresa</p>	<p>Infraestructra, Materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto: estimado para las asignación de carteleras, boletines y todas las herramientas con fines informativos</p>

OBJETIVO	DIAGNOSTICO	INTERVENCION	PERSONAL OBJETIVO	RECURSO
<p>Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y subordinados, y que al mismo tiempo el empleado logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.</p>	<p>Según el 96,4% de los empleados de Hard Rock Café Cartagena, dice que estar de acuerdo pues su ambiente creado por sus compañeros de trabajo es ideal para desempeñar sus funciones, mientras que el 3,5% dice estar indeciso.</p>	<p>*Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.</p> <p>*Fortalecer la confianza de los empleados al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.</p> <p>*Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.</p> <p>*Capacitar a los niveles jerárquicos, para apoyar de esta forma la relación jefe-suordinado, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.</p> <p>*Capacitar a los niveles jerárquicos, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.</p>	<p>Todo el personal que labora actualmente en la empresa</p>	<p>Infraestructura, Materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto: estimado para las capacitaciones</p>

OBJETIVO	DIAGNOSTICO	INTERVENCION	PERSONAL OBJETIVO	RECURSO
<p>Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de motivación personal.</p>	<p>Al analizar, la variable de beneficios laborales, el 37,5% de los empleados está de acuerdo con la empresa les ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal, otro grupo de encuestados responde que está indeciso y no sabe si la empresa contribuye con este tipo de beneficio laboral, así como también un 1,8% de los encuestados dice estar en total desacuerdo pues no recibe beneficios que contribuyan a aumentar su motivación personal.</p>	<p>*Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización. *Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados. *Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa. *Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios. *Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.</p>	<p>Todo el personal que labora actualmente en la empresa</p>	<p>Infraestructura, Materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto: estimado de acuerdo a las becas que se otorgaran</p>

OBJETIVO	DIAGNOSTICO	INTERVENCION	PERSONAL OBJETIVO	RECURSO
<p>Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.</p>	<p>En Hard Rock Café Cartagena, el 44,6% de los empleados está en total acuerdo que el ambiente de trabajo es confortable, seguido de un porcentaje no tan distante del 42,9% que está de acuerdo con que su ambiente de trabajo es confortable, sin embargo dentro de los encuestados, existe una minoría del 5,4% que se encuentra indeciso, pues no sabes si su ambiente de trabajo es confortable.</p>	<p>*Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva. *Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes. *Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización *Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.</p>	<p>Todo el personal que labora actualmente en la empresa</p>	<p>Infraestructura, Materiales y equipo, personal, tiempo, presupuesto: estimado de Contratación Empresa Consultora en Seguridad Industrial, Inversión mensual en mantenimiento y mejoras</p>

4. CONCLUSIONES

La evaluación del clima organizacional tema principal de la presente investigación permitió determinar el estado actual del clima organizacional de Hard Rock Café Cartagena, el grado de identificación y satisfacción que poseen los colaboradores y la importancia de este en el proceso productivo.

En general la percepción de los empleados es de satisfacción respecto a las políticas y procedimientos de la organización. El clima organizacional y la motivación son indispensables para conseguir los objetivos organizacionales y el crecimiento individual de los miembros de la empresa.

Un buen clima organizacional es un reductor de estrés y un potencializador de rendimiento y productividad.

El diagnóstico de la percepción de los empleados respecto al clima es importante para el direccionamiento de la empresa en la obtención de los objetivos estratégicos, en estos aspectos la conducta de los jefes es indispensable para generar los cambios organizacionales necesarios para la implementación y ejecución de la estrategia empresarial.

En Hard Rock Café Cartagena, las relaciones interpersonales entre los empleados están basadas en el respeto, apoyo, cohesión y compañerismo y podría considerarse la principal fortaleza de esta empresa y factor diferenciador de la competencia.

Se evidencia un alto nivel de satisfacción por los recursos que brinda la empresa para el desarrollo de las actividades y por las actividades asignadas. Además del interés de los colaboradores en exponer sus observaciones en relación a sus funciones directas.

En referencia a la remuneración, un 20% de los colaboradores consideran que no tienen un buen salario y un 30% que este no es acorde a las labores desempeñadas. Siendo este uno de los pocos factores desfavorable encontrados. La empresa intenta compensarlo con los beneficios ofrecidos, sin embargo se proponen recomendaciones más adelante.

En términos generales y como se menciona en el cuerpo del trabajo, es una empresa que ofrece un buen clima de trabajo para quienes la conforman, y facilita los procesos y la consecución de objetivos.

Generalmente los cambios en el Clima Organizacional se llevan a cabo mediante la práctica de programas o estrategias de desarrollo organizacional, como respuesta a la necesidad de cambio y a la conservación de fortalezas. Esto presupone el interés y real compromiso de los directivos de la entidad. Sin este compromiso será más difícil avanzar en el proceso de crecimiento.

Investigaciones como estas, son herramientas o piezas claves para la empresa pues permite hacer una evaluación de su desempeño y calidad y se mantiene en un sistema de mejora continua que impulsa el crecimiento y desarrollo de la organización.

Sin duda, el Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, y determina la forma en que un trabajador percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc. Por ende la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios. Las estrategias propuestas responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico del Clima Organizacional de Hard Rock Café Cartagena.

5. RECOMENDACIONES

La intervención de los siguientes factores permitirá un fortalecimiento y mejora sustantiva en el Clima Organizacional

✚ Establecer canales de comunicación adecuados donde se haga una verdadera retroalimentación de lo informado.

✚ Continuar haciendo investigación que permita mejorar cada vez más los distintos procesos de la institución. Realizando periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro de la entidad

✚ De la mano del gerente financiero y el área de recursos humanos teniendo en cuenta el tipo de contrato de cada colaborador, revisar las posibilidades de un incremento salarial proporcional a las actividades desempeñadas y los horarios trabajados. De no ser posible esto, fortalecer los beneficios ofrecidos con el fin de mantener y de ser posible incrementar la motivación de los individuos.

✚ Hacer mejoras en la infraestructura, que permitan mejorar la ventilación en ciertas áreas, en especial en la cocina haciendo más cómodo su entorno y por ende facilitando la realización de sus labores.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, Eduardo, Guzman Pilar, y Soledad Olave. «Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas.» Santiago de Chile, 2004.
- Andréu, Ricart y Valor. *Concepto de Sistema de Información en la Organización*. UOC, 1996.
- Camacho, A.& Katime, I. «Propuesta de un Plan de Comunicaciones Internas Orientado a la Motivación de los Empleados de la Empresa Dinissan Santa Marta.» Santa Marta, Colombia, 2010.
- Chiavenato, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México S.A. de C.V. Tercera Edición Naucalpan de Juárez, Estado de México: McGraw-Hill / Interamericana de, 1989.
- Elías, Joan y Mascaray, José. «Más allá de la comunicación interna:..» En *diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, de Joan y Mascaray, José Elías. Barcelona: Gestio 2000, 1998.
- Fayol, H. *Los 14 Principios de para una administración eficiente*. Salvat Editores , 1998.
- Flores, A. *El impacto de un programa de motivación para el fortalecimiento de las actividades laborales del personal del departamento de procuración de la procuraduría de los derechos humanos, en la ciudad de Guatemala*. Guatemala, 2005.
- García, María , y Luis Ibarra. «DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO.» 2010.

- GOMEZ, Carolina. « “Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial Venus colombiana”. 2013.» Santiago de Cali, 2013.
- Maslow, A. *Motivación y personalidad. España: Ed. Díaz de. Barcelon, España: Diaz, 1991.*
- Medallo, C. *Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial: un análisis de los procesos organizacionales clima y liderazgo.* Santiago de Chile, Chile: Universidad de Concepcion de Chile, 2002.
- Medina, A. *Propuesta de creacion de un instrumento de medicion de clima organizacional para una industria farmacéutica AIDA MEDINA UNIVERSIDAD ICESI .* Tesis Maestria, Santiago de Cali: Facultad de Ciencias administrativas y economicas maestria en Admnistracion, 2011.
- Mejía, L. «La comunicación con Elemento de Fortalecimiento Organizacional” Universidad de Antioquia.» Medellin, Colombia, 2005.
- Moncayo, D. «Plan de Comunicación interna para Parmalat LTDA .» Bogota, Colombia, 2008.
- Montilla, Antonio. «La motivación y el Desempeño del Personal Docente.» Merida, Venezuela, 2010.
- Novais, M. *“Entrevista de Pesquisa”. Editora Arte, Belo Horizonte-Brasil. . 2002.*
- Polo Medina, Luisa Janeth. «Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (Caso Manizales). .» Manizales, Colombia, 2008.
- Press, E. *Psicología de las organizaciones.* Buenos Aires, Argentina, 2005.
- Proexport Colombia. *Colombia Travel.* Proexport Colombia. 2004.
<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/informacion->

practica/directorio-turistico-de-colombia/Hoteles/Cartagena/Hotel-Las-Am%C3%A9ricas-Global-Resort--y-Centro-de-Convenciones/details (último acceso: 12 de Agosto de 2014).

RODRIGUEZ, Maria y BONILLA, Raquel. «La motivación en el trabajo.» s.f.

Sarquis, M y Guerrero, M. *Análisis e importancia de la motivación laboral en el establecimiento Hotelero Guaparo INN Valencia*. Venezuela, 2009.

Taylor, J & Bogdan, R. *“Introducción a los métodos cualitativos de investigación”. La búsqueda de significados*. . Barcelona.: Paidós, pág.19-20, 1986.

Universidad de la Salle . *“Guía de información Básica para Fuente de Información, pág., 3*. Bogota, 2007.

Vildózola, Hernán. «Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.» Lima, Perú, 2010.

ALFONSO, Laura y MARRUGO, David Universidad de Cartagena: Análisis del clima organizacional de Davivienda sucursal Cartagena. 2012. Cartagena

Camacho Barbosa Ana María, Katime Arroyave Isabela. Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta. Universidad Sergio Arboleda Santa Marta. Escuela de Comunicación Social y Periodismo. Diciembre de 2010. Santa marta D.T.C.H

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Batista Lucio, María del Pilar. Metodología de la Investigación. Capítulo 9 (p. 252). 1era Edición. McGraw- Hill. 1991.

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1. Formulario de encuesta

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA		ENCUESTA DE MOTIVACION FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	
Estimado(a) señor(a) En calidad de estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena solicitamos de la manera más respetuosa responda el siguiente cuestionario, nos encontramos realizando un estudio acerca de: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE HARD ROCK CAFÉ CARTAGENA. Por lo anterior, solicitamos su colaboración para responder con sinceridad las siguientes preguntas, cuyas respuestas serán anónimas y de carácter confidencial.							
A. IDENTIFICACIÓN Y DATOS GENERALES							
I. INFORMACION OBJETIVA. Marque con una X su nivel dentro de la organización							
Nivel Gerencial:	<input type="checkbox"/> Coordinador o jefe de sección.	<input type="checkbox"/> Asistentes	<input type="checkbox"/> Técnicos, Supervisores, Auditor Financiero:	<input type="checkbox"/> Secretarías, asesoras, auxiliares de oficina, vigilantes			
II. TIEMPO DE LABOR EN LA EMPRESA							
Menos de 1 año	De 1 a 2 años	De 3 a 4 años	5 años en adelante				
Sexo							
<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Femenino		Edad		Cargo:	
II. INFORMACIÓN DE LA PERSONA DE CONTACTO							
10. Estado Civil	<input type="checkbox"/> CASADO/A	<input type="checkbox"/> SOLTERO/A	<input type="checkbox"/> UNION LIBRE	<input type="checkbox"/> DIVORCIADO			
B. CUESTIONARIO							
CONDICIONES DE TRABAJO							
1. El ambiente de trabajo es confortable? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	2. Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	3. Para realizar mi trabajo cuento con suficiente equipo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	4. En mi lugar de trabajo la ventilación es adecuada? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo				
BENEFICIOS LABORALES							
5. La empresa me ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	6. mi salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en instituciones similares ? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	7. siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	8. mi sueldo es adecuado con relacion a la labor que realizo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	9. me siento bien con lo que gano? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	10. El salario que devengo me permite cubrir mi presupuesto familiar.. <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo		
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS							
11. El nombre de la empresa tiene una clara vision de si misma.? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	12. Conozco la politica de calidad de la institución ? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	13. Se reconoce mi esfuerzo si trabajo mas de las horas reglamentarias.? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	14. Me dan oportunidad adecuada para influir en la planeacion, los procedimientos y las actividades, de acuerdo a mis responsabilidades? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	15. Me gusta mi horario de trabajo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo			
RELACIONES SOCIALES							
16. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	17. Me agrada trabajar con mis compañeros ? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	18. Los empleados de HARD RC respetamos a aquellos ubicados en posiciones de mayor nivel jerarquico? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	19. Estoy satisfecho con el respeto que HARD RC brinda a sus empleados? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	20. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo			
DESARROLLO PERSONAL							
21. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	22. Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	23. Mi trabajo me hace sentir realizado(a)? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	24. Estoy satisfecho con el trabajo que me asignan? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	25. Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo			
DESEMPEÑO DE TAREAS							
26. Me siento realmente util con la labor que realizo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	27. Mi trabajo es muy motivador? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	28. Me gusta el trabajo que realizo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	29. Me siento complacido con la actividad que realizo? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo	30. Las tareas que realizo son tan valiosas como cualquier otro colaborador? <input type="checkbox"/> Total acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indeciso <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Total desacuerdo			
GRACIAS!							
OBSERVACIONES:							
Firma: encuestador				Fecha:		No. Encuesta	

7.2. Anexo 2. Growth Action Plan Hard Rock Café



GROWTH ACTION PLAN (GAP)

Name: _____ **Position:** _____ **Date:** _____

Instructions:			
Create a plan to address your greatest Competency that needs development. This can be identified through your Performance Appraisal, your latest 360-degree Profile results or the latest performance-based conversation with your supervisor. A manager should be on an active GAP plan at all times.			
Competency Opportunity:			
Competency:			
Skill Set:			
Behavior:			
Projects & Activities - Work assignments designed to immerse yourself in the Skill-Set/Behavior identified, to close the gap in your personal development and drive business results.	Comments	Due Date	Status
ROCK U - Hard Rock's online university, from which specific e-learning courses can be taken (through element k) to develop this Skill Set.	Comments	Due Date	Status
Formal Training - Optional activities (conferences, seminars, etc) approved by your supervisor to assist in the Skill Set development.	Comments	Due Date	Status

Supervisor's Signature: _____

Date: _____



GROWTH ACTION PLAN (GAP)

Name:

Position:

Date:

Instructions:

All managers should be working on a developmental plan to better prepare you to get to the next level of their cafe career. The following worksheet lists the specific activities identified in each Key Result Area, to assist you in taking on more responsibilities. Work with your General Manager to begin working on and completing each objective.

Leadership Development Pathway:

Ops Manager Development Worksheet

OBJECTIVES	Date to be Completed	Validated by	Date Validated
------------	----------------------	--------------	----------------

People

Conduct Orientation			
Coaching & Counseling			
Staff Reviews			
Department Meetings			
Staff Incentives			
Train the Planet			

Profit

KPI Analysis (STARS/Dashboard)			
Declining Budget			
Inventory Procedures			
Cost of Sales			
CBORD			
Safety & Sanitation			
Cash Management			
Payroll			

Sales

Staffing Schedules			
Sales & Marketing Partnership			

Guest Experience

Food & Beverage Reviews			
Building Repair & Maintenance			
Service Recovery			
Crisis Management			

Leadership Development Pathway:

AGM Development Worksheet

OBJECTIVES	Date to be Completed	Validated by	Date Validated
------------	----------------------	--------------	----------------

People

Take the General Manager 360			
Employee Relations & Human Resources Issues			
Management Development			
Staff Performance & Reviews			
Manager Meetings			
All-Staff Meetings			

Profit

Invoicing			
Quarterly Business Review			
Budgets			
Action Plan			
P&L Variance application			
Conference Calls with DO and Regionals			
Building Repair and Maintenance			
Scorecard			

Sales

Sales & Marketing Plan			
Weekly Sales & Marketing Meeting			
Management Staffing levels			
Sales Forecasting			

Guest Experience

Crisis Management			
Community Relations			
Service Recovery			

Professional Development

Facilitation Skills			
Vendor Relationships			
Service Recovery			
Dealing with Artists and Celebrities			

Supervisor's Signature:

Date: