

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS
COLABORADORES DE BEMBOS TACNA 2015”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

LINCY VANESSA COAQUIRA CANLLAHUI

JOSSELINE SHANDA COLAN REAÑO

MARIA INES GUEVARA MORENO

PROFESOR GUÍA:

JAIME POLAR FUENTES

PROFESOR INFORMANTE:

LUIS ARENAS ROJAS

TACNA – PERÚ

2015

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del los autores”

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo primero que todo a Dios por guiarnos y darnos fuerzas, a nuestros padres y profesores porque gracias a su apoyo incondicional logramos una meta más en nuestras vidas que es la de convertirnos en profesionales.

RESUMEN

En las organizaciones ahora lo importante es el clima organizacional, ya que existe un gran problema de comunicación entre los jefes y colaboradores, lo cual indica que no existe una retroalimentación efectiva. Es por ello que se ha analizado la percepción de los colaboradores, también se ha estudiado el rendimiento de los colaboradores de BEMBOS TACNA y las relaciones interpersonales que existe dentro de la empresa. Como resultado hemos obtenido la aceptación de gran parte de los colaboradores indicando que existe un problema la cual será aplicada en la empresa.

ABSTRACT

In organizations now what is important is the organizational climate, as there is a big problem of communication between managers and employees, which indicates that there is no effective feedback.

That is why we have analyzed the perception of employees; it has also been studied performance BEMBOS TACNA partners and relationships that exist within the company.

As a result we have obtained the acceptance of much of the collaborators indicating that there is a problem which will be applied in the company.

DEDICATORIA	3
RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
 CAPÍTULO I.....	 8
1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.2. OBJETIVOS.....	9
1.3. JUSTIFICACION.....	9
1.4. DEFINICIONES OPERACIONALES	10
1.5. METODOLOGIA	12
1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES	13
 CAPÍTULO II.....	 14
2. MARCO TEÓRICO	14
 CAPITULO III.....	 20
3. MARCO REFERENCIAL	20
3.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	20
3.2. DATOS DE LA EMPRESA:.....	21
3.3. VISION Y MISION	21
3.4. VALORES:	21
3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
3.6. ORGANIGRAMA.....	22
3.7. AREAS Y OBJETIVOS:	23
3.8. COBERTURA.....	25
3.9. FUERZAS COMPETITIVAS.....	26
 CAPITULO IV.....	 28
4. DESARROLLO DEL TEMA.....	28
4.1. IDENTIFICACION DEL AREA DE MEJORA:	28
4.2. ANALISIS Y RESULTADO DE LAS ENCUESTAS	32
4.3. DETECCION DE CAUSAS:	52
4.4. SELECCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA, PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	54

CAPITULO V.....	56
5. CONCLUSIONES	56
6. RECOMENDACIONES.....	57
7. BIBLIOGRAFIA	58
8. ANEXOS	59

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DIAGNOSTICO

En la empresa Bambos Tacna se han detectado algunas dificultades respecto al ambiente laboral, no existen buenas relaciones interpersonales y no se percibe una retroalimentación efectiva en los colaboradores.

Además existe un cierto estrés en el personal actual debido a la sobrecarga del trabajo por cambio de personal y esto se debe a las renunciaciones constantes en un corto plazo.

PRONOSTICO

Si el problema persiste la empresa se verá afectada seriamente en sus respectivas áreas, habiendo una gran posibilidad de que se formen grupos y no se trabaje en equipo, ocurrirán conflictos entre ellos y ya no habrá una integración laboral. Entre otros problemas que surgen en la empresa, el cambio de personal constante, afecta también a las relaciones interpersonales, los nuevos colaboradores no podrán integrarse libremente si no que tendrán que buscar un grupo a cual unirse, desvirtuando su objetivo de brindar una buena atención al cliente en un ambiente de amabilidad y compañerismo.

CONTROL:

Es necesario implantar una estrategia de cambio en la empresa con una adecuada participación de todos los miembros la cual se podría realizar

una vez al mes recordando fechas importantes, buscando de modo permanente la integración y mejorar el ambiente laboral, buscando la identificación y fidelización de los colaboradores para que no haya tantas renuncias y sobre todo mejorar la atención hacia nuestros clientes.

1.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una propuesta para mejorar el clima organizacional de los colaboradores en Bambos Tacna.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar el clima organizacional actual en Bambos Tacna.
- Determinar las acciones que debe desarrollar la empresa Bambos Tacna para mejorar el clima organizacional.
- Determinar la percepción de los colaboradores del clima laboral de Bambos Tacna.

1.3. JUSTIFICACION

JUSTIFICACION TEORICA

Esta propuesta permitirá conocer distintos factores para poder mejorar el clima organizacional y conocer la importancia de desarrollar un buen ambiente de trabajo, lograr una productividad y mejorar los desarrollos organizacionales.

Para el análisis del clima organizacional de la empresa Bambos Tacna estaremos resaltando las definiciones de distintos autores.

La realización de este estudio sobre clima organizacional en la empresa Bambos Tacna será una fuente de información esencial para apoyar el proceso de mejora continua.

JUSTIFICACION METODOLOGICA

Para obtener información, datos y poder analizarlos estaremos utilizando en la Propuesta de mejora la técnica de encuesta.

Este método nos permitirá tener una relación directa con los colaboradores y saber desde su perspectiva como se está laborando en ese ambiente laboral.

JUSTIFICACION PRÁCTICA

El resultado de la investigación de la aplicación del cuestionario a los colaboradores de Bambos Tacna permitirá identificar debilidades y solucionar los problemas con el objetivo de mejorar la situación actual de la empresa.

Cabe resaltar que si implementamos la propuesta de mejora, la organización obtendrá resultados positivos en fortalecer el ambiente laboral.

1.4. DEFINICIONES OPERACIONALES

CLIMA ORGANIZACIONAL: El Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente (P. Goncalves, 1997).

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Estudia lo que la gente hace en una organización y cómo repercute dicha conducta en el desempeño de la organización. (Robbins, 2004).

CONFLICTOS: Momentos o situaciones en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Es el esfuerzo de todos los miembros de la organización poniéndole énfasis en el capital humano y así mejorar procesos.

DIAGNÓSTICO: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

FODA: Técnica para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización para después hacer la toma de decisiones.

EVALUAR: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

FACTORES FÍSICOS DEL AMBIENTE: Se refiere al ambiente en donde se desempeñan los miembros de una organización.

PARTICIPACIÓN: Se refiere a las actividades que permiten involucrar a los colaboradores para la resolución de problemas y generación de nuevas ideas.

PLANIFICACIÓN: Son los esfuerzos que se realizan con el fin de cumplir objetivos.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: Puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo.

RETROALIMENTACION: Se refiere a la información que se les da a los colaboradores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas.

1.5. METODOLOGIA

TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que realizaremos de acuerdo a nuestros objetivos es descriptivo ya que evaluaremos, analizaremos y describiremos las mejores alternativas para la solución de dicho problema.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Esta se realizara con el fin de conocer los estados de opinión o hechos específicos de las situaciones que perciben los colaboradores en cuanto a los factores que inciden en el clima organizacional de Bambos Tacna. Esta técnica se realizara a través de un cuestionario.

El Instrumento: Encuesta se desarrollara de manera directa.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento estadístico que se utilizara para la obtención de la información durante la investigación de campo es el cuestionario.

EL CUESTIONARIO

Se desarrolló de manera directa con el objetivo de saber la situación actual con respecto al clima organizacional de Bambos Tacna.

Escalas (A utilizarse)

Escala no comparativas.

Escala de Likert

Determinación de la población y muestra

Población: Todos los miembros de la empresa Bambos Tacna.

- **Gerente de Tienda:** Jair Leyva Donosso
- **Asistente de tienda:** Hugo Zegarra

- **Líder de Turno:** Aldo Torres Salleres
- **Etc.**

Muestra: los **15** miembros de la empresa por lo que el trabajo de campo no presenta margen de error. El cual se realizara en forma de censo

1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

El presente estudio dará a conocer el ambiente laboral de la empresa “Bembos Tacna”, que abarca únicamente a todo el personal de la empresa desde la más alta jefatura hasta el último en la cadena de mando u organigrama.

Limitaciones:

En la ejecución de nuestro instrumento de investigación, nos abarcaremos únicamente en los de Bembos Tacna y si algún colaborador se encuentra en ausencia ya sea por motivos familiares o vacacionales, no le consideraremos en la ejecución de las encuestas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

El clima organizacional hoy en día es un tema muy importante para todas las empresas, las cuales buscan mejorar su ambiente laboral para que así puedan alcanzar un aumento de productividad.

Es importante el ambiente donde una persona trabaja diariamente, el trato que un jefe pueda tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un obstáculo medio o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa.

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos de nuestra presente investigación, importante establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio de nuestra investigación.

En este capítulo se muestran las bases de algunas definiciones teóricas con respecto al clima organizacional para ello daremos un breve alcance de algunas teorías de distintos autores.

CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. (Chiavenato, 2000).

El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros.

El concepto del clima organizacional es utilizado para dar a conocer el diagnóstico del clima organizacional en una organización donde laboran un grupo de individuos con un mismo propósito. Pese a que existen algunos trabajadores no se sienten tan comprometidos con la causa del trabajo.

Rodríguez define el concepto como sigue: “el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo

Características del clima laboral

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

(Litwin, 1978) Mencionan nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización,

tales 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 que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad (empowerment)

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. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones que estos tienen del sistema organizacional.

TIPOS DE CLIMA LABORAL

(Likert, 1965) Propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

Clima De Tipo Autoritario:

Sistema I: Autoritarismo De Tipo Explotador:

En este tipo de clima solo toman decisiones las personas de mayor cargo es decir los jefes es un ambiente cerrado y desfavorable para la organización.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista:

En este tipo de clima existe confianza entre los jefes y sus colaboradores, se utilizan castigos y recompensas; existe cierta facilidad por parte de la jefatura para con sus colaboradores.

Clima De Tipo Participativo

Sistema III: Consultivo:

En este tipo de clima ambas partes pueden tomar decisiones de acuerdo a la jerarquía.

Sistema IV: Participación En Grupo:

Aquí el proceso de toma de decisiones se encuentra distribuido por diferentes lugares de la organización. Se genera una participación grupal logrando niveles de confianza y compromiso por parte de los colaboradores con la organización y sus objetivos.

Propuesta de mejora

El objetivo de la propuesta es contribuir a una mejora continua logrando así resolver distintas problemáticas que actualmente existe en la empresa Bambos Tacna.

Hoy en día es muy importante el factor humano para la empresa ya que ellos son la imagen de nuestra organización.

Mencionaremos algunos aspectos importantes relacionados con la propuesta de mejora.

Responsables:

En esta propuesta de mejora señalaremos las personas sobre las cuales recae la responsabilidad de las actividades propuestas

- Gerentes
- Asistentes
- Entrenadores
- Colaboradores
- Temporalización

Una propuesta de mejora se propone con una duración de tres años. Sin embargo las actividades se llevarán a cabo en tres niveles: El corto plazo implica una duración máxima de un año, el mediano plazo representa una duración máxima de dos años, y el largo plazo representa la duración máxima de tres años.

CAPITULO III

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

En 1988 un par de jóvenes empresarios peruanos decidió incursionar en un mercado poco difundido hasta el momento en el Perú: el mercado de las hamburguesas.

En ese momento existían cadenas nacionales que ofrecían hamburguesas dentro de su menú, pero no se había desarrollado el hábito de consumo de hamburguesa en el público peruano ni habían llegado al país las grandes cadenas internacionales. Estos jóvenes empresarios no conocían el negocio pero les gustaban las hamburguesas y tenían muchas ganas y convicción en sacar adelante su proyecto.

Es así que el 11 de Junio de 1988 nació Bambos en un local alquilado del corazón de Miraflores y comenzaron a trabajar en su objetivo de preparar la mejor hamburguesa del Perú. El éxito fue inmediato, pues además del excelente producto Bambos contaba con un ambiente divertido, una moderna decoración y un excelente servicio.

Debido a esta gran acogida, en 1990 se inaugura también con éxito sin precedentes el segundo local de Bambos en San Isidro, de allí en adelante el crecimiento sería constante.

Cuando las grandes cadenas internacionales de hamburguesas llegaron al Perú Bambos ya estaba posicionada en el mercado y la competencia los motivó a ser más innovadores y eficientes, logrando mantener el

liderazgo en el mercado.

3.2. DATOS DE LA EMPRESA:

Razón Social : BEMBOS SAC
RUC : 20101087647
Representante Legal : García Uribe Andrés Mauricio
Dirección : Camino real 1801, Santiago de surco, Lima -
Teléfono : **(511) 2473166**

3.3. VISION Y MISION

Visión: Ser el primer y mejor operador gastronómico del Perú.

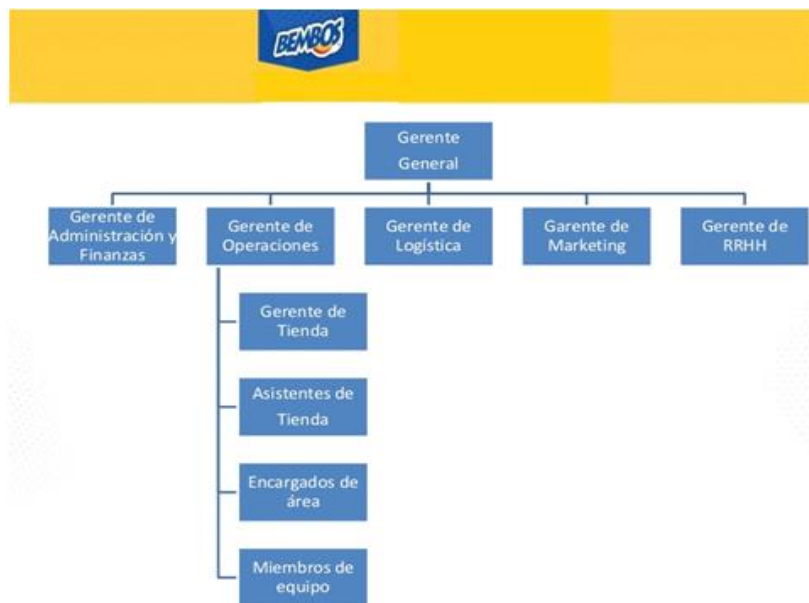
Misión: Proveer la mejor experiencia gastronómica por la calidad de nuestro producto, la excelencia en el servicio y el compromiso de los mejores colaboradores.

3.4. VALORES:

- Trabajo en equipo
- Innovación
- Transparencia
- Compromiso
- Excelencia

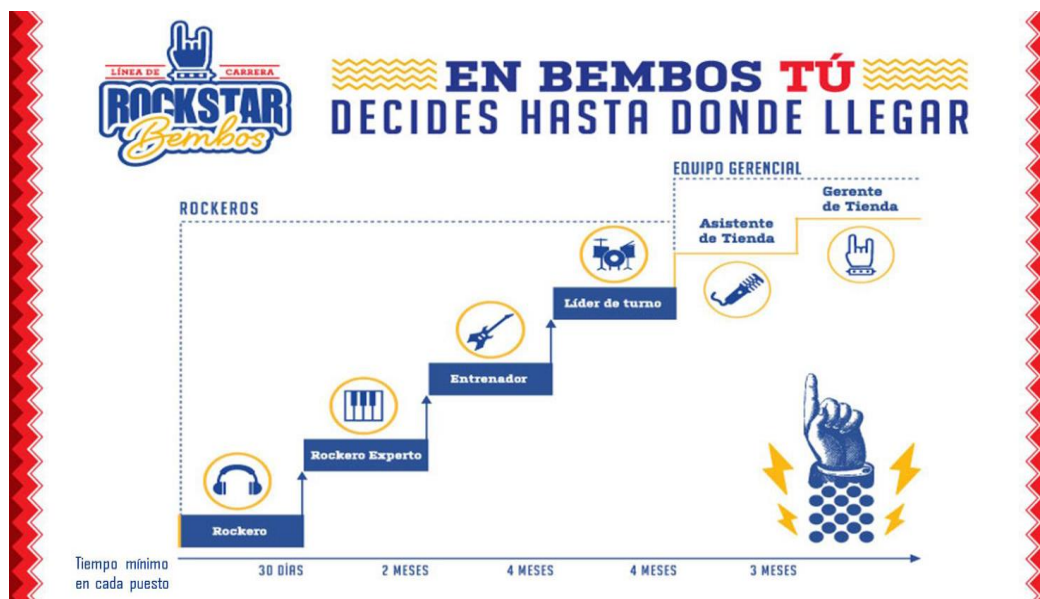
En Bembos trabajamos con TRANSPARENCIA y gracias a ello, logramos la EXCELENCIA, e INNOVACION, debido a nuestro TRABAJO EN EQUIPO y COMPROMISO de cada uno de los colaboradores que pertenecen a esta gran familia, de la cual tú ya eres miembro.

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Bembos Tacna

3.6. ORGANIGRAMA



Fuente: Bembos Tacna

Material de Entrenamiento para los Rockeros

1. La RUTA ROCKSTAR te ayudará a guiar el entrenamiento día a día al nuevo rockero, son 4 semanas de aprendizaje donde podrás desarrollar habilidades en varias estaciones de trabajo.

2. El CHECK LIST DE DESARROLLO te ayudará a entrenar con mayores detalles todos puntos de cada estación, podrás ver la evolución semana tras semana de tu nuevo rockero.

3. El EXAMEN DE CERTIFICACIÓN nos permite asegurarnos que los nuevos rockeros conocen los estándares, se realiza al finalizar el periodo de entrenamiento (30 días).

3.7. AREAS Y OBJETIVOS:

Bembos en Tacna cuenta con siete áreas que describimos a continuación:

Recepción de Pedidos

Las personas necesarias en esta área son dos quienes al recepcionar el pedido lo transfieren a cocina o al counter según el pedido.

Despacho de Pedidos (Counter)

Una vez que el pedido está listo en los azafates te llaman por tu nombre para que te acerques a recogerlo.

En esta parte del proceso se entregan las salsas (kétchup, mayonesa, mostaza y ají), servilletas, sorbetes, gaseosas y helados.

Producción – Cocina

Se encarga de la preparación de las hamburguesas, papas fritas, arroz, etc. y una vez listas los despachan al área de counter.

Abastecimiento

Abastece de todos los insumos que necesiten todos los operadores de producción.

Almacén

Aquí se reciben los insumos enviados desde la central de Lima, además se encargan de la rotación de los insumos utilizando el método PEPS. Llevando también un control con la temperatura de los insumos.

Administración

La administración se encarga de la logística, marketing, contratos, recursos humanos, mantenimiento, trámites, relaciones. Para ello está en constante contacto con las oficinas de Lima que es la principal. “Cruce estrecho de información”.

Anfitrionas

Son las encargadas de brindar alegría y diversión a los cumpleaños celebrados en BEMBOS, animando shows infantiles dentro del Food.

PRODUCTOS

El principal producto que ofrecen son las hamburguesas, menús y helados.

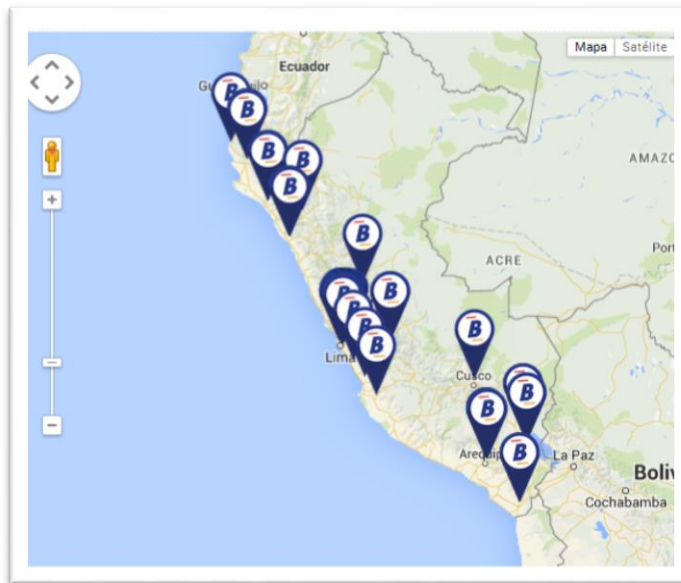
SERVICIOS:

En Bembos están preparados para brindarle servicios de Delivery, celebra tu cumpleaños con Bembos y Drive-Thru para atención directa al auto.

ESPACIO GEOGRAFICO Y SECTORIAL:

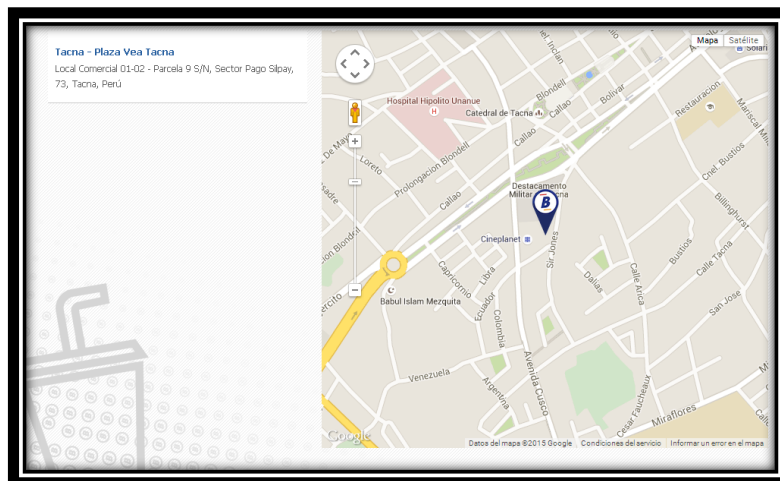
3.8. COBERTURA

Posee una cobertura a nivel nacional con más de 55 locales interconectados.



Fuente: Pagina web Bembos

Bembos Tacna:



Fuente: Pagina web Bembos

Bembos Internacional: Bembos en la India y Guatemala.

3.9. FUERZAS COMPETITIVAS DE BEMBOS TACNA

1. Proveedores

P. Extranjeros: El proveedor de carne es Argentina, Bolivia y Chile y los juguetes son de China por lo tanto Bembos diversifica sus proveedores ya que no cuenta con un nivel de negociación alto.

P. Locales: Su principal proveedor es Bimbo.

2. Clientes

Los clientes tienen varias opciones de comida rápida en el mercado.

La alta accesibilidad a los productos y servicios de este sector.

Debido a esto el cliente tiene un alto poder de negociación, ya que en estos centros comerciales proporcionan diversidad de opciones para el cliente, al mismo alcance y sin costo adicional, más que la diferenciación entre un precio y otro; esto se ve apoyado en gustos y preferencias del cliente.

3. Sustitutos

Dentro de los posibles sustitutos, tenemos empresas de muchos años y de muy buena sazón que podrían ser un posible sustituto, motivo por el cual Bembos está innovando constantemente, como la salida de hamburguesas al plato. Dentro de los posibles sustitutos tenemos a:

- Pizzería PRESTO
- DELIVEA
- Tablón
- Mamut, etc.

4. Competidores Potenciales:

- Riesgo de crecimiento de empresas ya existentes
- Fusión entre pequeñas empresas nacionales.

5. Rivalidad entre los competidores:

- Líder en el Perú
- Nivel socioeconómico A, B Y C.
- Orientación al cliente, valor producto, calidad
- Atención personalizada
- Sabor peruano
- Incorporación de productos peruanos
- Ambiente Limpio

No cuenta con un rival en Tacna.

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL TEMA

En este Capítulo se realiza la propuesta para la mejora continua.

4.1. IDENTIFICACION DEL AREA DE MEJORA:

Para identificar las áreas de mejora utilizaremos la técnica de FODA.

FODA

FORTALEZAS:

- Pertenece al Grupo InterCorp
- 100% carne de res
- Mayor variedad de productos para los clientes, helados, milkshake
- Cobertura a nivel nacional, publicidad por radio, tv
- Ubicación Céntrica
- Innovación constante, la loncherita con un obsequio de regalo
- Estandarización de producto

DEBILIDADES

- Inestabilidad y déficit en el abastecimiento de mercancías para la venta.
- Personal no capacitado debido a la rotación
- Deficiente organización en los procesos
- Deficiente sistema de comunicación organizacional
- Falta de motivación generalizada en trabajadores
- Deterioro de equipos
- Demora en la entrega de productos

OPORTUNIDADES

- Reconocimiento en el mercado
- Mayor poder adquisitivo de los peruanos
- Llegada de inversionistas extranjeros con ganas de invertir en empresas peruanas

AMENAZAS

- Incremento del costo de los insumos
- Introducción de mas franquicias transnacionales
- Incremento de la oferta laboral en los miembros de equipo

ESTRATEGIAS:

- Ya que se pertenece en el Grupo Intercorp, hacer alianza con Plaza vea para el abastecimiento de algunos productos de BEMBOS.
- Mejoraremos para no ser deficientes en los procesos del personal y así el reconocimiento del Mercado será óptimo.
- La estandarización del producto nos ayudara a no tener demora en los productos.
- El incremento del costo de los insumos no influirá mucho ya que existe una innovación constante en los productos.
- Con la introducción de más franquicias transnacionales, nos favorece la llegada de inversionistas extranjeros para que puedan invertir en el Perú.

Una vez realizado el análisis FODA obtuvimos las siguiente ÁREAS A MEJORAR:

Gestión de Capital Humano

- La capacidad de planificación, gestión, dirección y comunicación de los recursos humanos.
- La capacidad de identificación de necesidades de cualificación, formación y desarrollo profesional.
- La capacidad de desarrollar, comunicar y facilitar la consecución de la misión, visión y valores.
- La capacidad de la organización (o de la dirección de ésta) de motivar (o no desmotivar), estimular a sus colaboradores hacia la mejora, la excelencia o a la efectividad de sus "operaciones."
- La capacidad de la organización (o la dirección de ésta) de definir estrategias, planes, objetivo, métodos de trabajo, medios y recursos.

Procesos

- La capacidad de definir procesos y procedimientos de trabajo permitan gestionar la prestación del servicio/producto con el cliente en términos de satisfacción, tiempo, coste/beneficio, calidad, cantidad, etc.
- La capacidad de revisar, introducir mejorar en los sistemas de organización y distribución del trabajo con la finalidad de identificar y aportar valor a sus clientes (internos y externos).

Resultados

- La capacidad de definir y obtener indicadores de gestión del rendimiento financiero y no financiero, de la satisfacción y de aprendizaje de la organización relacionados con la actividad y los objetivos establecidos.

Recursos

- La capacidad de elaborar y gestionar presupuestos vinculados a los planes, programas, actividades y objetivos establecidos de acuerdo con la estrategia de la organización.
- La capacidad de gestionar los recursos materiales; instalaciones, bienes, servicios, consumos, materiales.
- La capacidad de gestionar la información y el conocimiento en la organización a través de sistemas y metodologías de aprendizaje.

4.2. ANALISIS Y RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA BEMBOS

TACNA 2015

TABLA N° 1 MEJORA DEL TRABAJO Y DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA BEMBOS TACNA 2015 SEGÚN RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	hi
TOTAL DESACUERDO	10%	2	2	0.10
DESACUERDO	60%	9	11	0.6
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	5%	1	12	0.05
DE ACUERDO	2%	0	12	0.02
TOTAL MENTE DE ACUERDO	23%	3	15	0.23
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bembos Tacna

Elaboración: Propia

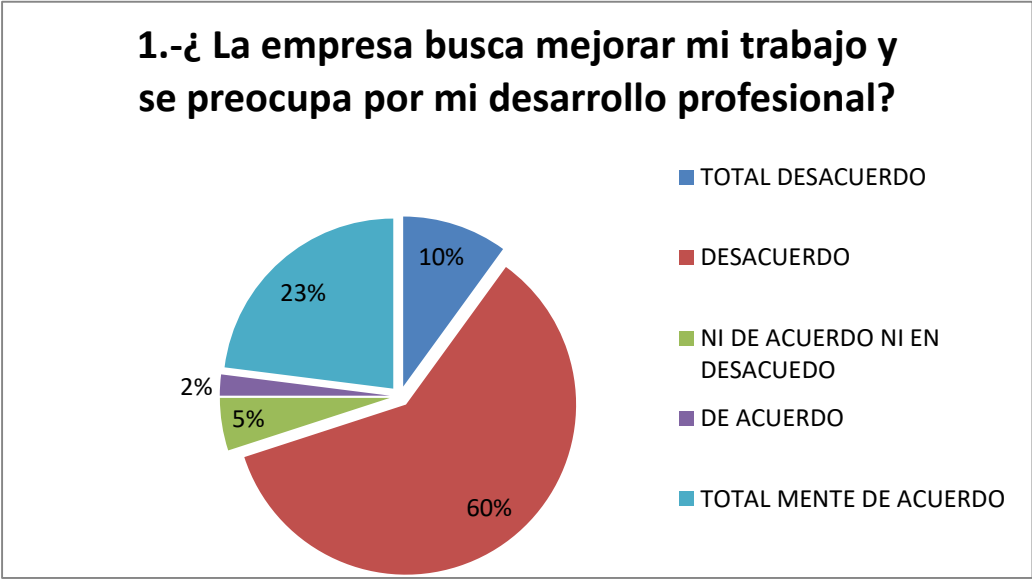
Grafico N° 1



Fuente: TABLA N° 1

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 1



Fuente: TABLA N° 1

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bambos Tacna. El 60% de los colaboradores señalan que la empresa Bambos Tacna, no se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y solo un 2% de los colaboradores encuestados, están de acuerdo en que la empresa busca mejorar su desarrollo profesional y laboral.

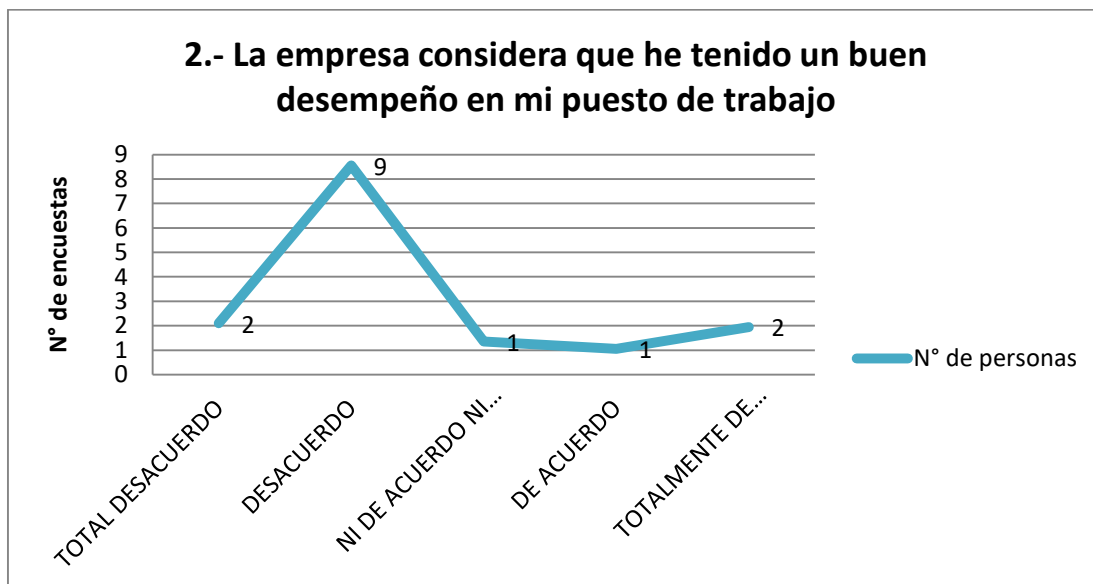
TABLA N° 2 CONSIDERACION DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO
EMPRESA BEMBOS TACNA 2015 SEGÚN RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	hi
TOTAL DESACUERDO	14%	2	2	0.14
DESACUERDO	57%	9	11	0.57
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	9%	1	12	0.09
DE ACUERDO	7%	1	13	0.07
TOTAL MENTE DE ACUERDO	13%	2	15	0.13
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bembos Tacna

Elaboración: Propia

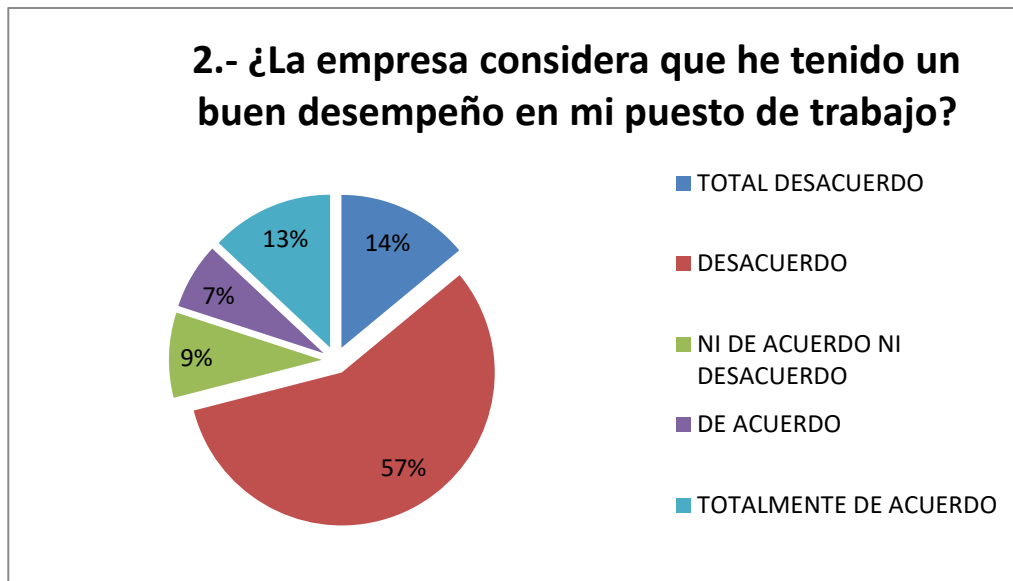
Grafico N° 2



Fuente: TABLA N° 2

Elaboración: Propia

Grafico N° 2



Fuente: TABLA N° 2

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bambos Tacna. El 13% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que la empresa reconoce su desempeño laboral y un 57 % de los colaboradores encuestados señalan en que la empresa no reconoce su desempeño laboral.

TABLA N° 3 RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO POR PARTE DE LOS
COMPAÑEROS DE TRABAJO EMPRESA BEMBOS TACNA 2015 SEGÚN
RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	hi
TOTAL DESACUERDO	1%	0	0	0.01
DESACUERDO	4%	1	1	0.04
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	16%	2	3	0.16
DE ACUERDO	57%	9	12	0.57
TOTAL MENTE DE ACUERDO	22%	3	15	0.22
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bombos Tacna

Elaboración: Propia

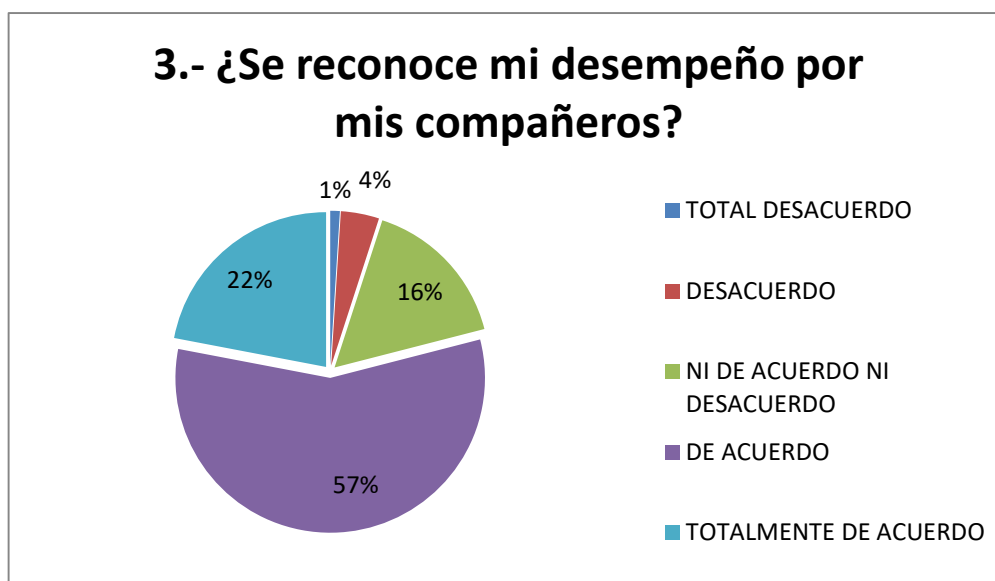
Grafico N° 3



Fuente: TABLA N° 3

Elaboración: Propia

Grafico N° 3



Fuente: TABLA N° 3

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bambos Tacna. El 57% de los colaboradores está de acuerdo en que se reconoce su desempeño laboral por parte de sus compañeros y solo un 1% de los colaboradores encuestados señalan que los compañeros de trabajo señalan que no se reconoce su desempeño laboral por parte de sus compañeros

TABLA N° 4 REALIZACION DE REUNIONES ENTRE COLABORADORES
EMPRESA BEMBOS TACNA 2015 SEGÚN RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	hi
TOTAL DESACUERDO	1%	0	0	0.01
DESACUERDO	4%	1	1	0.04
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	23%	3	4	0.23
DE ACUERDO	57%	9	13	0.57
TOTAL MENTE DE ACUERDO	15%	2	15	0.15
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bambos Tacna

Elaboración: Propia

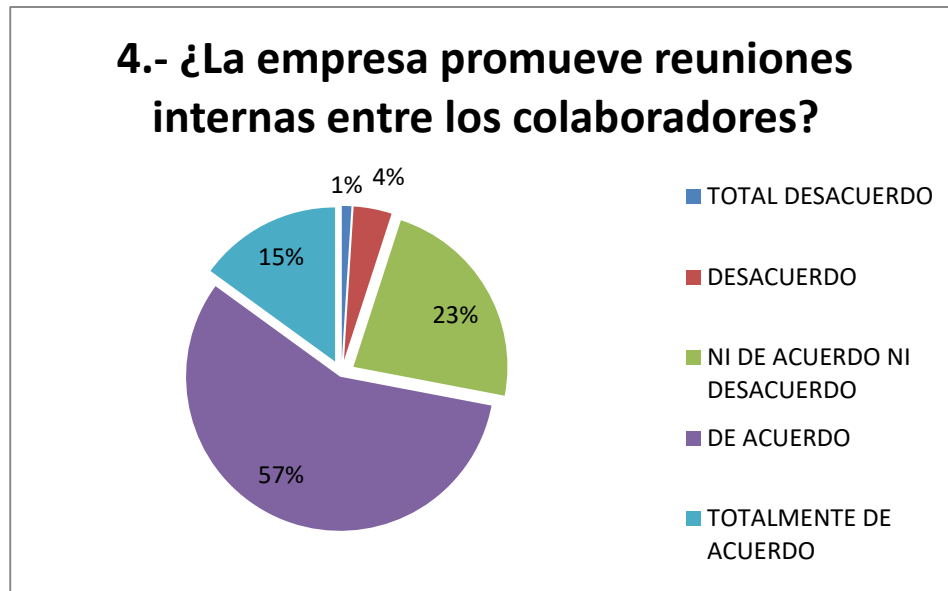
Grafico N° 4



Fuente: TABLA N° 4

Elaboración: Propia

Grafico N° 4



Fuente: TABLA N° 4

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bambos Tacna. El 57% de los colaboradores está totalmente de acuerdo en que se promueve reuniones internas entre los colaboradores y solo un 1% de los colaboradores encuestados señalan que no se promueven reuniones internas entre los colaboradores

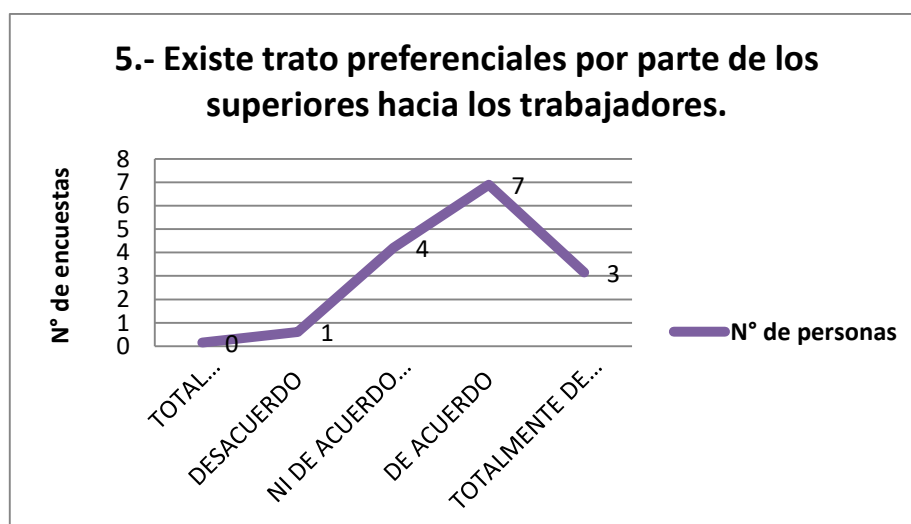
TABLA N° 5 TRATO PREFERENCIAL DE JEFATURAS HACIA COLABORADORES EMPRESA BEMBOS TACNA 2015 SEGÚN RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	hi
TOTAL DESACUERDO	1%	0	0	0.01
DESACUERDO	4%	1	1	0.04
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	28%	4	5	0.28
DE ACUERDO	46%	7	12	0.46
TOTAL MENTE DE ACUERDO	21%	3	15	0.21
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bambos Tacna

Elaboración: Propia

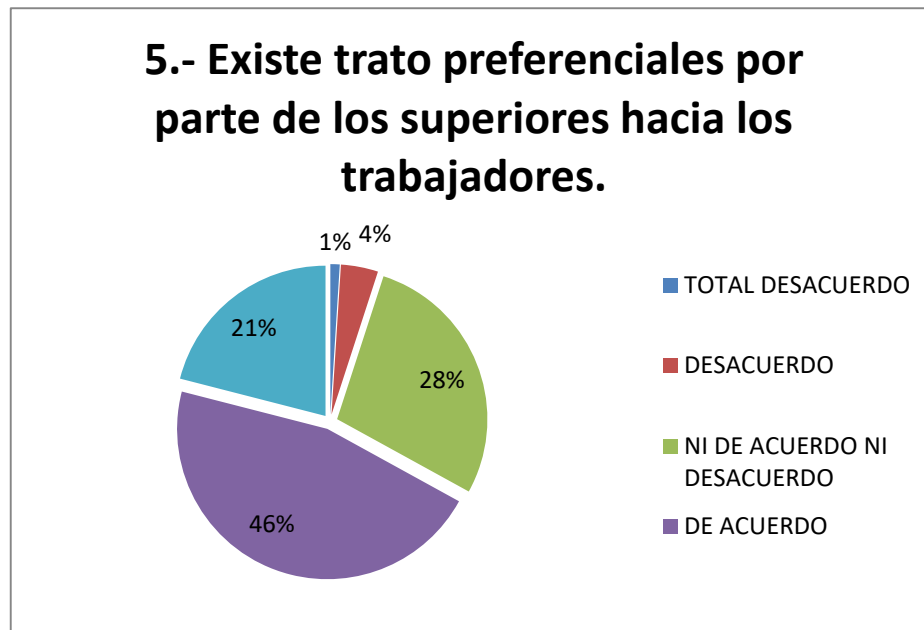
Grafico N° 5



Fuente: TABLA N° 5

Elaboración: Propia

Grafico N° 5



Fuente: TABLA N° 5

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bombos Tacna. El 46% de los colaboradores está de acuerdo en que Existe trato preferenciales por parte de los superiores hacia los trabajadores y solo un 1% de los colaboradores encuestados señalan que no existe trato preferenciales por parte de los superiores hacia los trabajadores.

TABLA N° 6 ADECUADO AMBIENTE LABORAL EMPRESA BEMBOS
TACNA 2015 SEGÚN RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	Hi
TOTAL DESACUERDO	5%	1	1	0.05
DESACUERDO	46%	7	8	0.46
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	23%	3	11	0.23
DE ACUERDO	6%	1	12	0.06
TOTAL MENTE DE ACUERDO	20%	3	15	0.2
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bambos Tacna

Elaboración: Propia

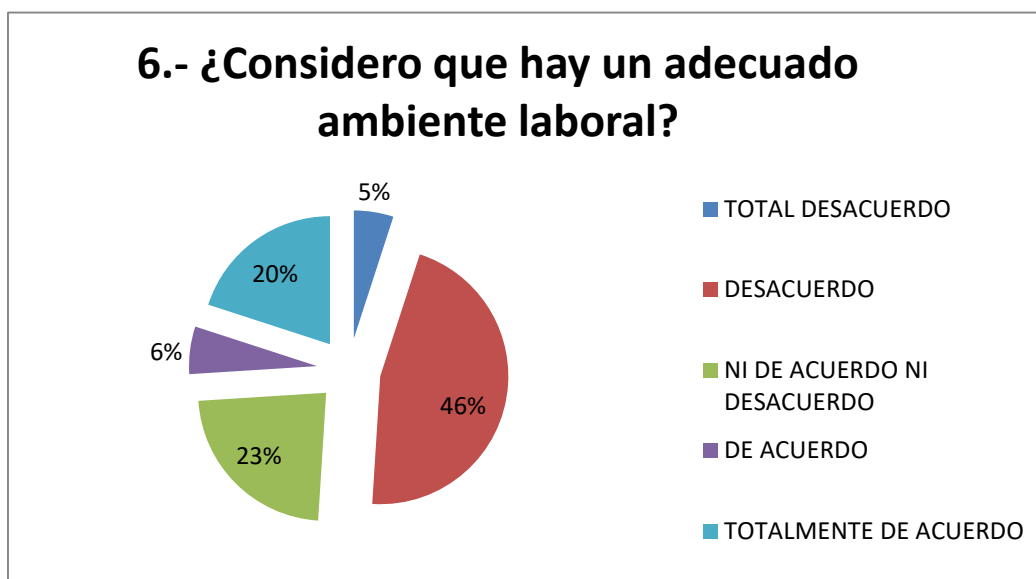
Grafico N° 6



Fuente: TABLA N° 6

Elaboración: Propia

Grafico N° 6



Fuente: TABLA N° 6

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bombos Tacna. El 46% de los colaboradores está en desacuerdo en que exista un adecuado ambiente laboral y un 20% de los colaboradores encuestados está de acuerdo en que existe un adecuado ambiente laboral

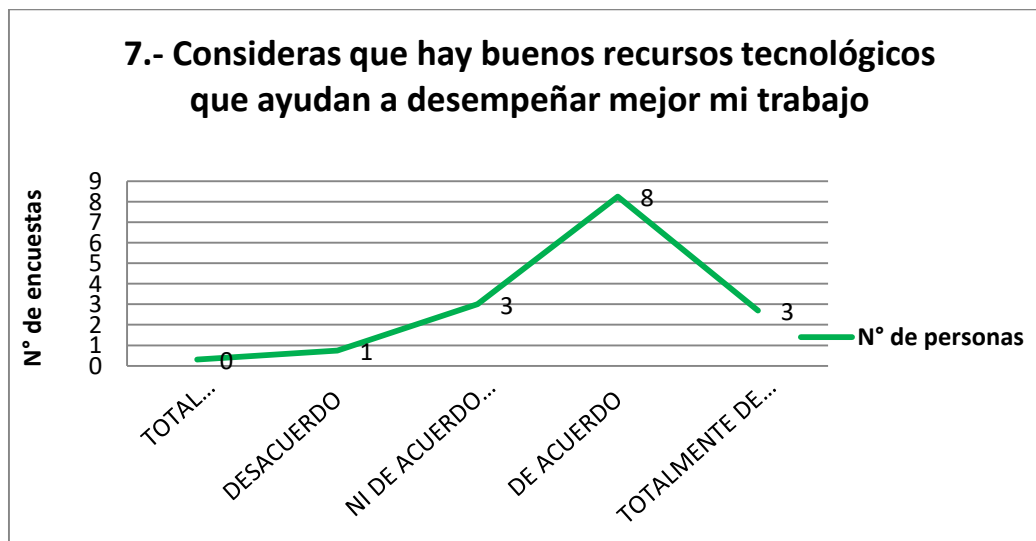
TABLA N° 7 BUENOS RECURSOS TECNOLOGICOS EMPRESA
BEMBOS TACNA 2015 SEGÚN RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	hi
TOTAL DESACUERDO	2%	0	0	0.02
DESACUERDO	5%	1	1	0.05
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	20%	3	4	0.2
DE ACUERDO	55%	8	12	0.55
TOTAL MENTE DE ACUERDO	18%	3	15	0.18
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bembos Tacna

Elaboración: Propia

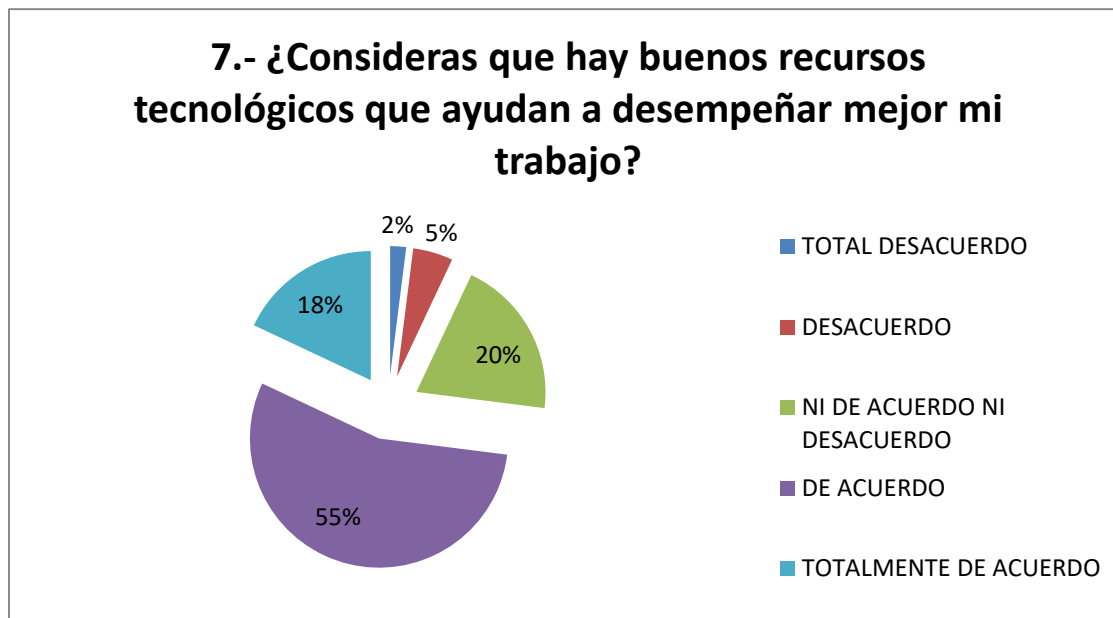
Grafico N° 7



Fuente: TABLA N° 7

Elaboración: Propia

Grafico N° 7



Fuente: TABLA N° 7

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bambos Tacna. El 55% de los colaboradores está de acuerdo en que hay buenos recursos tecnológicos que ayudan al desempeño de su trabajo y solo un 2% de los colaboradores encuestados está totalmente en desacuerdo en que hay buenos recursos tecnológicos que ayudan al desempeño de su trabajo.

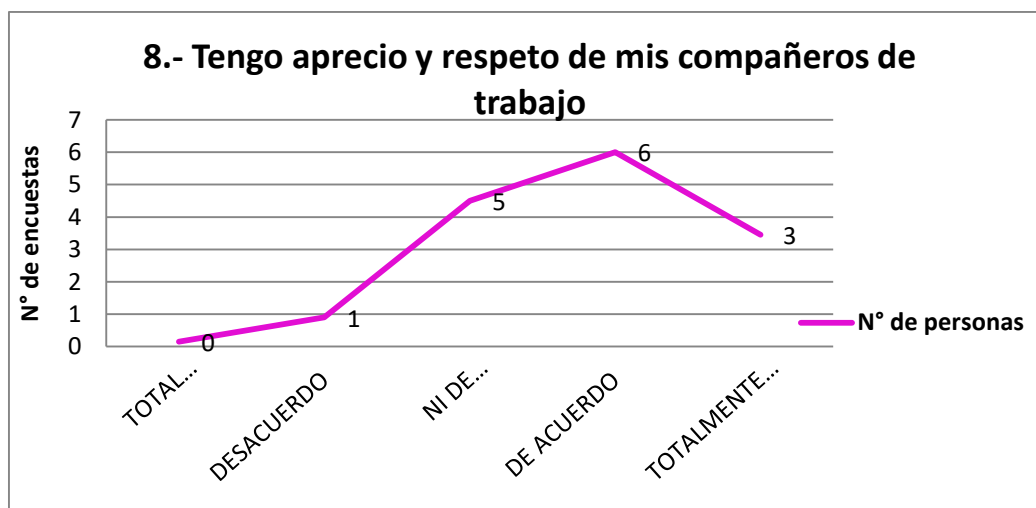
TABLA N° 8 INFORMACION SOBRE EL RESPETO ENTRE LOS COLABORADORES EMPRESA BEMBOS TACNA 2015 SEGÚN RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	hi
TOTAL DESACUERDO	1%	0	0	0.01
DESACUERDO	6%	1	1	0.06
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	30%	5	6	0.30
DE ACUERDO	40%	6	12	0.40
TOTAL MENTE DE ACUERDO	23%	3	15	0.23
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bembos Tacna

Elaboración: Propia

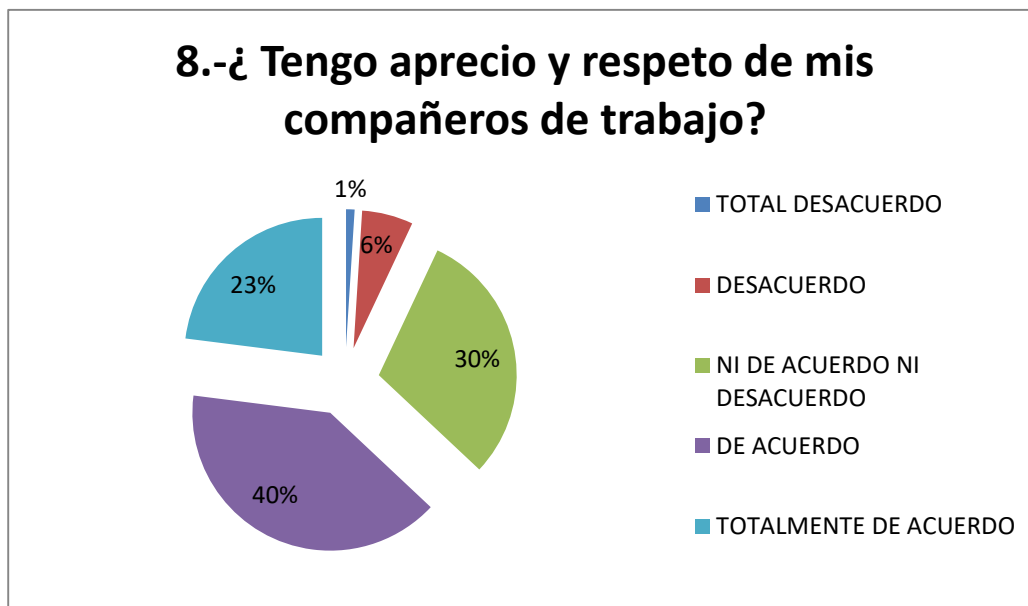
Grafico N° 8



Fuente: TABLA N° 8

Elaboración: Propia

Grafico N° 8



Fuente: TABLA N° 8

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bombos Tacna. El 40% de los colaboradores está de acuerdo en que existe aprecio y respeto de por los compañeros de trabajo y solo un 1% de los colaboradores encuestados está totalmente en desacuerdo en que exista aprecio y respeto de por los compañeros de trabajo.

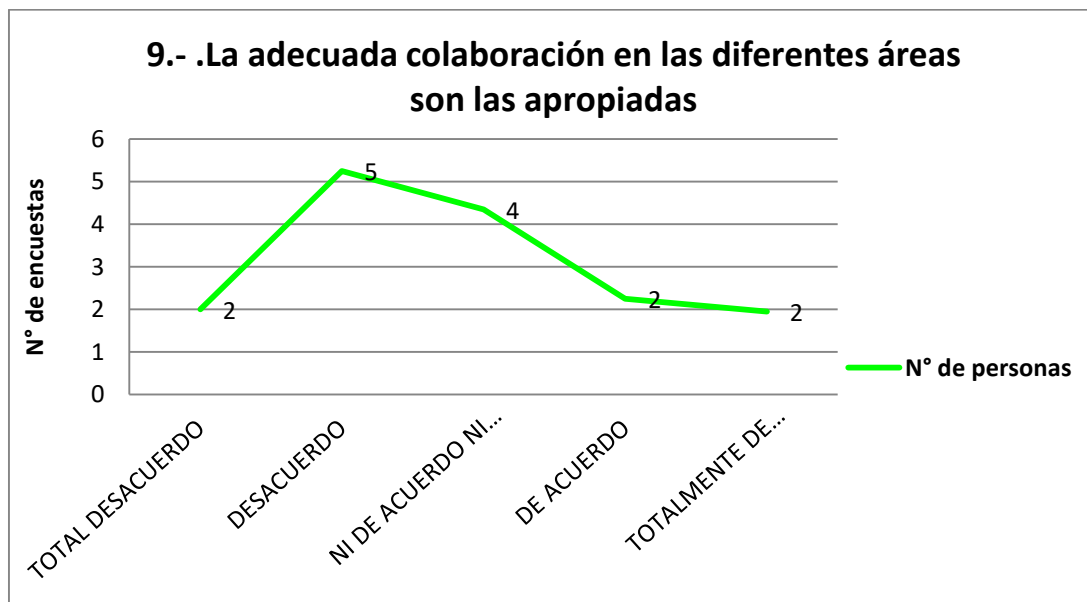
TABLA N° 9 INFORMACION SOBRE LA COLABORACION EN LAS
DIFERENTES AREAS EMPRESA BEMBOS TACNA 2015 SEGÚN
RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	Hi
TOTAL DESACUERDO	8%	2	2	0.08
DESACUERDO	35%	5	7	0.35
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	29%	4	11	0.29
DE ACUERDO	15%	2	13	0.15
TOTAL MENTE DE ACUERDO	13%	2	15	0.13
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bembos Tacna

Elaboración: Propia

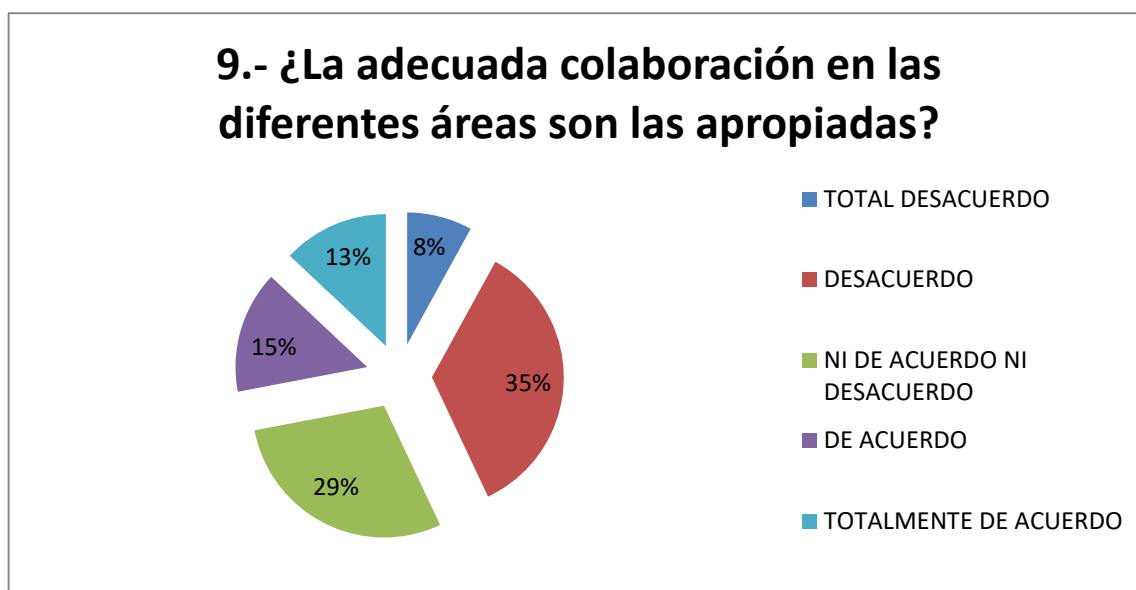
Grafico N° 9



Fuente: TABLA N° 9

Elaboración: Propia

Grafico N° 9



Fuente: TABLA N° 9

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bambos Tacna. El 35% de los colaboradores está en desacuerdo en que exista adecuada colaboración en las diferentes áreas y solo un 13% de los colaboradores encuestados está totalmente de acuerdo en que exista adecuada colaboración en las diferentes áreas.

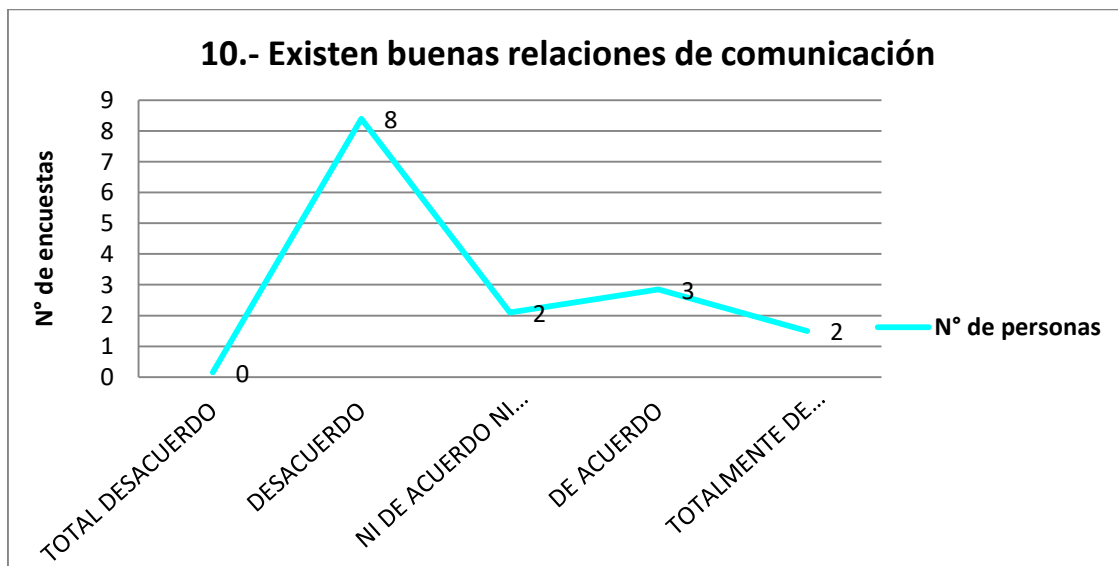
TABLA N° 10 INFORMACION DE LA BUENA COMUNICACION ENTRE
LOS COLABORADORES EMPRESA BEMBOS TACNA 2015 SEGÚN
RESPUESTAS

RESPUESTA DE COLABORADORES	%	fi	Fi	hi
TOTAL DESACUERDO	1%	0	0	0.01
DESACUERDO	56%	8	8	0.56
NI DE ACUERDO NI EN DESACUEDO	14%	2	10	0.14
DE ACUERDO	19%	3	13	0.19
TOTAL MENTE DE ACUERDO	10%	2	15	0.10
	100%	15		1

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Bembos Tacna

Elaboración: Propia

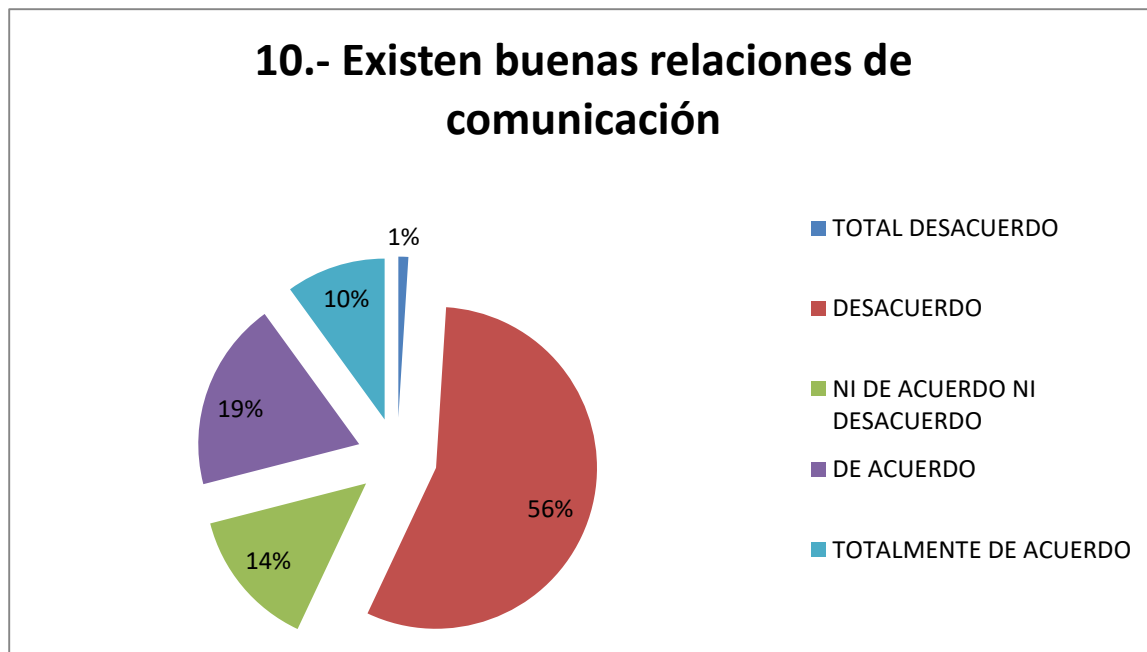
Grafico N° 10



Fuente: TABLA N° 10

Elaboración: Propia

Grafico N° 10

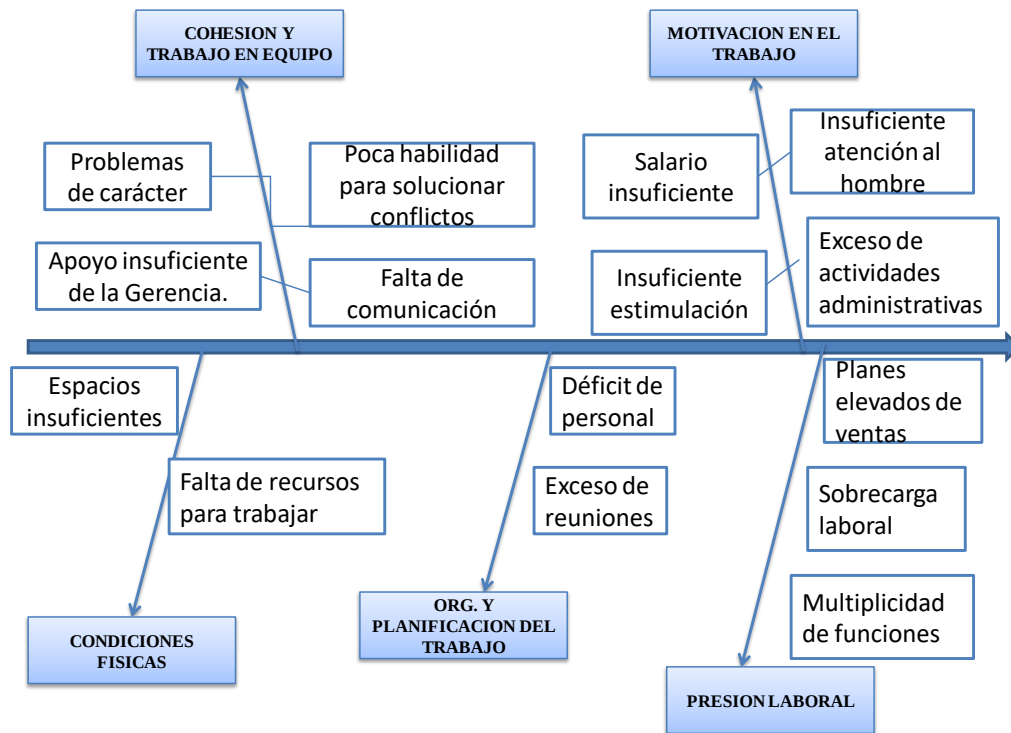


Fuente: TABLA N° 10

Elaboración: Propia

Del total de las encuestas, realizadas en la empresa Bambos Tacna. El 56% de los colaboradores está en desacuerdo en que existan buenas relaciones de comunicación y solo un 10% de los colaboradores encuestados está totalmente de acuerdo en que existan buenas relaciones de comunicación.

4.3. DETECCION DE CAUSAS:



Elaboración Propia

RESUMEN:

- En trabajo en equipo no existe un apoyo por parte de gerencia además de la falta de comunicación que hay entre los colaboradores.
- En motivación del trabajo, el salario es insuficiente al exceso de actividades que desarrollan los colaboradores
- Espacios insuficientes y faltan recursos para trabajar
- Hay una presión laboral les dan mucha carga de actividades y sobretodo planes elevados de ventas

Después del análisis de los resultados podemos concluir que entre las causas principales que afectan el clima organizacional son:

Recompensas Injustas:

Los colaboradores se encuentran descontentos con el pago que se les ofrece ya que tienen una sobre carga de trabajo, no pagan horas extras, trabajan en días festivos y no se les reconoce su desempeño.

El descontento en relación con los superiores

La relación jefes de área y colaboradores no es del todo eficiente siendo la principal causa la prepotencia de los superiores junto a una inexistente comunicación y retroalimentación de los trabajadores. Dicho comportamiento debe mejorarse para incrementar el desempeño del trabajador.

Toma de decisiones centralizada:

Los colaboradores no se encuentran satisfechos ya que sus opiniones no son tomadas en cuenta y muchas veces no participan en la mejora de sus áreas.

Falta de motivación:

Los colaboradores se encuentran desmotivados ya que los jefes no cumplen con sus promesas. Es muy importante cumplir dichas promesas ya que ello puede generar una disminución de personal o renuncias.

Clima laboral desfavorable:

Estos se deben a que existen diferencias entre colaboradores y jefes lo que provoca un ambiente estresante debido a la falta de comunicación y liderazgo.

Actividades rutinarias:

La constante rutina de las actividades provoca disminución del rendimiento debido al agotamiento, estrés y cansancio de dichas actividades.

Podemos señalar que la insatisfacción laboral influye en la organización provocando una disminución de la productividad, constantes renunciaciones y conflictos entre los miembros de la organización.

Es por eso que actualmente las empresas se preocupan por tener colaboradores satisfechos y productivos, evitan una insatisfacción laboral porque provoca causas negativas en su empresa.

4.4. SELECCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA, PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO

La selección de las acciones de mejora es consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado.

Acciones	Responsable	Plazo
Desarrollo profesional de los trabajadores	Gerencia y Director General de RRHH	mediano
Mejora del desempeño de los trabajadores	Gerencia y Director General de RRHH	corto
Reconocimiento de los trabajadores por parte de sus compañeros de trabajo	Director General de RRHH	Permanente
Promover reuniones internas entre colaboradores	Gerencia y Director de RRHH	permanente
Minimizar el trato preferencial de los superiores hacia los trabajadores	Gerencia Directores De Áreas	Permanente
Mejora del clima laboral	Director General de RRHH	Corto
Incremento de los recursos tecnológicos para el buen desempeño de los trabajadores	Gerencia y Director de RRHH Director De Operaciones Director de finanzas	largo
Incentivar el respeto hacia los compañeros de trabajo	Director General de RRHH	corto
Incrementar la colaboración entre las áreas de trabajo	Gerencia Directores De Áreas	corto
Incrementar e incentivar la comunicación organizacional	Gerencia Directores De Áreas	corto

Origen: Elaboración Propia

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES

- La empresa Bambos Tacna, actualmente cuenta con un mal clima laboral. El tipo de clima laboral de Bambos Tacna, no permite un trabajo en equipo.
- La identificación de las debilidades nos permitirá realizar estrategias, basándonos en las fortalezas para la mejora de la empresa.
- La falta de comunicación que existe entre los miembros de la organización perjudica en la productividad y desempeño de los colaboradores.
- Las horas extras no remuneradas, el trabajo en días festivos y la sobre carga de trabajo; da énfasis a las constantes renunciias de los colaboradores.

6. RECOMENDACIONES

- Generar los espacios de diálogo y búsqueda de soluciones conjuntas para evitar tensiones y lograr una mejora del clima laboral de la empresa Bambos Tacna.
- Aprovechar nuestras Fortalezas para disminuir Debilidades.
- Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores, realizando aportes y recomendaciones de los miembros de la organización para mejorar la comunicación.
- Comunicar a los colaboradores a que se debe el incremento de las horas extras y el trabajo en días festivos, para así comprendan que se trata de un proceso necesario.

7. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos". (5ta Ed.).
- Brunet, Luc. (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. (4ta ed.) México: Trillas.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en la Organización. (1ra ed.). Oxford México
- Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional: Impacto de Emociones, Thompson learning S.A
- <http://www.gestiopolis.com/sistemas-informacion-medir-clima-organizacional/>
- <http://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones-pdf>

8. ANEXOS

Cuestionario

ENCUESTA SOBRE LA PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE BEMBOS

CARGO:

EDAD:

GENERO:

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1= Muy en desacuerdo

2= en desacuerdo

3= Indiferente

4= De acuerdo

5= Muy de acuerdo

1 2 3 4 5

1. La empresa busca mejorar mi trabajo y se preocupa por mi desarrollo profesional.					
2. La empresa considera que he tenido un buen desempeño en mi puesto de trabajo.					
3. Se reconoce mi desempeño por mis compañeros.					
4. La empresa promueve reuniones interno entre los colaboradores.					
5. Existe trato preferenciales por parte de los superiores hacia los trabajadores.					
6. Considero que hay un adecuado ambiente laboral.					
7. Consideras que hay buenos recursos tecnológicos que ayudan a desempeñar mejor mi trabajo.					
8. Tengo aprecio y respeto de mis compañeros de trabajo.					
9. La adecuada colaboración en las diferentes áreas son las apropiadas.					
10. Existen buenas relaciones de comunicación entre jefes y colaboradores.					