

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
EL DESEMPEÑO EN LOS TRABAJADORES DEL
RESTAURANTE DE PARRILLAS MARAKOS 490 DEL
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autor: Edgardo Mauricio Mino Pérez

Chiclayo, 20 de junio, 2014

**“CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
EL DESEMPEÑO EN LOS TRABAJADORES DEL
RESTAURANTE DE PARRILLAS MARAKOS 490 DEL
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE”**

POR:

Edgardo Mauricio Mino Pérez

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Mgtr. Rocío Saavedra Yorente
Secretaria de Jurado

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez
Vocal/Asesor de Jurado

Chiclayo, 2014

Dedicatoria

Ésta tesis es el resultado de esfuerzo, trabajo, dedicación y perseverancia, en busca de lograr una satisfacción personal y profesional, por ello se lo dedico a Dios, por guiarme exitosamente en la ejecución de mi proyecto de investigación, a mis queridos padres, por darme la formación necesaria y cultivar en mí la responsabilidad para cumplir día a día el logro de los objetivos propuestos.

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a mi Familia, amigos, a Marakos y a el Profesor Eduardo Amorós por apoyarme y motivarme, gracias por su paciencia y tiempo, por alentarme en aquellos momentos cuando más los necesitaba.

RESUMEN

La presente investigación permitió determinar la correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490, para lo cual se utilizará como instrumento de encuesta la Escala de Likert cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral.

Después de aplicado los instrumentos y recolectado los datos, obtuve los resultados a través del programa SpssStatics 18, el cual me permitió determinar si el clima laboral influye en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral.

Palabras clave: Desempeño Laboral, clima laboral

ABSTRACT

This research allowed to determine the correlation of the working environment in the performance of the Marakos 490 grills restaurant workers, which is used as a survey instrument the Likert scale whose results measured dimensions: productivity, procedure of cargo, commitment, behavior, body aspects, service perspective, perspective of product which correspond to the work performance and structure, individual responsibility, compensation, risk and decision making and tolerance to the conflict which corresponds to the assessment of the working environment.

After applied the instruments and collected data, got results through the program Spss Statics 18, which allowed me to conclude whether the labor climate affects job performance, i.e. that a worker has a better performance when it perceives or experience a better working environment.

Keywords: job performance, employee satisfaction

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Situación Problemática	10
1.2 Formulación del problema	10
1.3 Justificación e importancia del problema	11
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Bases Teóricas	13
2.3 Definición de términos básicos	27
III. DISEÑO METODOLÓGICO	28
3.1 Nivel y tipo de investigación	28
3.2 Identificación y operacionalización de variables	29
3.3 Formulación de hipótesis	31
3.4 Objetivos	31
3.5 Población, muestra y muestreo	31
3.6 Métodos	33
3.7 Procesamiento y análisis de datos	33
IV. RESULTADOS	34
4.1 Evaluación de desempeño	34

V. CONCLUSIONES	57
5.1 Conclusiones	57
5.2 Recomendaciones	58
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
VII. ANEXOS	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Jefa de Salón	34
Gráfico N° 2 Anfitriona	35
Gráfico N° 3 Azafatas	36
Gráfico N° 4 Delivery	37
Gráfico N°5 Motorizado	38
Gráfico N° 6 Bar	39
Gráfico N° 7 Cocineros	40
Gráfico N° 8 Jefe de Cocina	41
Gráfico N° 9 Asistente Administrativo	42
Gráfico N° 10 Promedio Finales – Evaluación de Desempeño	43
Gráfico N° 11 Delivery	44
Gráfico N° 12 Cocineros	45
Gráfico N° 13 Jefe de Cocina	46
Gráfico N° 14 Bar	47
Gráfico N° 13 Jefe de Salón	48
Gráfico N° 14 Azafatas	49
Gráfico N° 15 Motorizados	50
Gráfico N° 16 Anfitriona	51
Gráfico N° 17 Asistente Administrativo	52
Gráfico N° 18 Percepción General de Clima	53
Gráfico N° 19 Correlación entre variable desempeño y la variable clima laboral.	54

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

Las empresas constantemente están innovando y tratando de crecer interna y externamente. Por ello, es importante conocer ciertos indicadores esenciales que nos permitan encaminarnos hacia la mejor toma de decisiones, dos de estos indicadores cumplen un rol vital para el logro del éxito en las organizaciones: El Clima Laboral y La Evaluación de Desempeño.

Teniendo en cuenta la información anterior, y de acuerdo al resultado obtenido de la entrevista realizada al señor José Dongo, Gerente General del Restaurante Marakos 490, se planteó como problema la necesidad de conocer la situación actual de la empresa, a partir de la determinación del clima laboral, el desempeño de sus trabajadores y la correlación de ambos. Su principal objetivo es identificar a sus mejores colaboradores y en qué tipo de clima laboran para replicar esta experiencia con ellos en su nuevo local; para ello se ha creído conveniente realizar una evaluación de 360 grados y una medición del nivel de satisfacción de los clientes sobre la atención del personal en general y otra evaluación para determinar el clima Laboral en el que se encuentra su empresa y encontrar una posible correlación.

1.2 Formulación del problema

¿Existe correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque?

1.3 Justificación e importancia del problema

La importancia de la investigación estará determinada por los aportes que se realicen para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral del Restaurante Marakos 490 del Departamento de Lambayeque..

Pretende crear antecedentes que estimulen a nuevos profesionales a buscar información y referencias, ampliar sus intereses y cultivar el gusto por la investigación.

El análisis del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral en una empresa es importante; porque nos permite ver el estado actual del Clima Organizacional y de qué manera influye en el Desempeño Laboral y cómo podemos mejorarlo, para la consecución de las metas propuestas por la empresa y lograr desarrollar una cultura organizacional en la que el trabajador se sienta a gusto y logre mejores resultados.

Como estudiante universitario, la realización de investigaciones de este tipo me permitió involucrarme en el tema a profundidad, así como también he podido ampliar mis conocimientos y habilidades, que en un futuro se verán reflejados en el campo laboral.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Según Ruiz, M., (2010), en su investigación “Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo” que tuvo como objetivo la elaboración de una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo, se usó como herramienta de recolección de datos, la escala CL-SPC de medición del clima laboral de Sonia Palma Carrillo, basada en la cinco variables que inciden en el clima organizacional: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; la encuesta fue aplicada a 50 trabajadores en donde las principales conclusiones fueron que el personal estaba desinformado acerca de la misión y valores de la empresa en consecuencia los empleados tenían un bajo nivel de conocimiento de los objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo a los que han sido designados y se sentían descontentos, pues consideraban que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laboral. Asimismo, estaban en desacuerdo con no tener información clara y transparentes de las funciones, políticas y normas de la organización. Finalmente también se concluyó en que la remuneración en la empresa era poco atractiva.

Según Zapata, R., (2010), en su investigación “Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A.” que tuvo como objetivo principal medir el clima organizacional del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A., cuya población muestral estuvo constituida por 60 trabajadores que laboran actualmente en dicha área de la empresa, la recolección de datos se hizo a través de una escala Likert. la conclusión principal dio a conocer el nivel de clima laboral del área de atención al

cliente de Electronorte, que se definió como medio favorable y en base a esto se desarrolló una propuesta de mejora del nivel del mismo.

Según Castro, (2010), en su investigación sobre “Clima laboral y satisfacción laboral de las enfermeras Hospital Provincial Docente Belén Lambayeque” que tuvo como objetivo general determinar el tipo de clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción laboral, la población muestral estuvo conformada por 45 enfermeras, la recolección de datos se realizó aplicando dos encuestas sobre clima y satisfacción laboral donde se concluyó que el clima laboral es medianamente favorable.

2.2 Bases Teóricas

¿Qué es el Clima Laboral?

(Rev. Clima Organizacional) “El clima Laboral es el conjunto de percepciones que tiene todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son aspiraciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados.”

Chiavenato, (2012), “El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones.”

Brunet,(2002) Nos dice que “en una forma global el clima es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o malsana.”

Brunet, (2002) Menciona tres medidas:

- **Medida Múltiple de los atributos Organizacionales**, considera el clima como un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- **Medida perceptiva de los atributos individuales**, la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción.
- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales**, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales que son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y sus unidades actúan con sus miembros y con la sociedad.

La importancia se centra en la posibilidad de analizar y diagnosticar el clima debido a tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Existe un carácter específico y general del clima organizacional; en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizado esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

Así, aun siendo miembro de una empresa particular, un empleado puede, sin embargo, ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes, que interactúan y coexisten con toda la organización.

Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de ésta última.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

- **Variables Causales**, son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que

obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables.

- **Variables Intermediarias**, Estas Variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.
- **Variables Finales**, Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y a un sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto.

- **Clima de Tipo Autoritario:**

Autoritarismo Explotador, en este sistema la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de

seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

Autoritarismo Paternalista, el tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

- **Clima de Tipo Participativo**

Sistema III – Consultivo, la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La Política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Participación en grupo, en el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o

descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Desempeño Laboral

La Evaluación de desempeño, para Dessler, (2001) define a la evaluación de desempeño como “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”.

En cambio Werther, (2000) define a la evaluación del desempeño como el *“proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”*.

Los objetivos de la evaluación de desempeño, Chiavenato, (2000) nos habla de 3 objetivos fundamentales para de la evaluación de desempeño: “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales”.

Existen varias razones para evaluar el desempeño, para Dessler, (2001) “Se evalúa el desempeño por cuatro razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Segunda, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercera la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

Existen varias opciones sobre quienes pueden evaluar, Dessler (2001) nos propone las siguientes:

- **Supervisor Inmediato**, es la persona que estaría y por lo general está en mejor posición para observar y evaluar el desempeño de un subordinado y es el responsable del desempeño de esa persona.
- **Evaluación de los compañeros**, La evaluación de un empleado hecha por sus compañeros de trabajo puede ser muy efectiva para predecir el éxito futuro de la administración. Un problema podría ser los convenios de ayuda mutua, porque todos los compañeros sencillamente se reunirían para darse calificaciones altas unos a otros.
- **Comités de Estimación**, por lo general están compuestos por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores más.

- **Autoestimaciones**, hechas por el personal sobre su propio desempeño, el problema radica en que los empleados se califican más alto de lo que sus superiores podrían hacerlo.
- **Evaluación por los subordinados**, muchos lo llaman retroalimentación ascendente, aplica a toda la empresa y ayuda a alta gerencia a diagnosticar estilos para mejorar la administración de la organización.
- **Retroalimentación de 360 grados**, En este caso la información es recabada de toda la organización, por lo general este método se usa para la capacitación y el desarrollo”.

Métodos de evaluación

Werther, (2000). Lo clasifica de la siguiente manera: Los métodos de Evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

- **Escalas de puntuación:** El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado es una escala que vaya de bajo a alto.
- **Listas de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.
- **Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

- **Método de registro de acontecimientos notables:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- **Escalas de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- **Método de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- **Método de evaluación en grupos:** Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común con la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.
- **Método de establecimiento de categorías:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- **Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- **Método de distribución de puntos:** Se distribuye 100 puntos entre los subordinados de acuerdo con el desempeño individual que haya mostrado.

- **Método de comparaciones pareadas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Basados en el desempeño a Futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos métodos son:

- **Autoevaluaciones:** El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- **Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- **Métodos de los centros de evaluación:** Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores

Para Sherman (1998) los métodos los podemos agrupar en 3:

- **Métodos de Características:** Están diseñadas para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa, y liderazgo que se considere importantes para el puesto y la organización en general. A este grupo pertenecen:
- **Escalas Gráficas de Calificación:** El trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características.
- **Escalas Mixtas:** Método basado en la comparación con un estándar (mejor que, igual a, o peor que).
- **Distribución Forzada:** Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables.
- **Formas Narrativas:** Requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador.
- **Método de comportamiento:** Método basado en una escala de clasificación teniendo descripciones de comportamiento, se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían exhibirse en el puesto.
- **Método de incidente crítico:** Denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo, es decir la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso.

- **Método de lista de revisión de conductas:** Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.
- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS):** Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto.
- **Escalas de observación de comportamiento (BOS)**
Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada de una conducta.
- **Método de resultados:** En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados.
- **Mediciones de productividad:** Para este método existen muchas mediciones de resultados, que miden utilizando niveles de productividad o venta.
- **Administración por objetivos:** Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas.

Beneficios de la Evaluación del desempeño.

Chiavenato (2000) nos dice que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona

beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Puede proponer mejores medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Mejora la comunicación con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Da a conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Da a conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Nos comunica que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Conflictos en la Evaluación del desempeño.

Dessler, (2001), menciona que “la evaluación de desempeño falla por razones comparables con estos tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. Algunas fallan porque no se informa a los subordinados, por adelantado, exactamente qué se espera de ellos, en función de un buen desempeño. Otras fallan debido a problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar y otro de los problemas es a la sesión de entrevista para proporcionar retroalimentación al empleado; estos incluirán las discusiones y la mala comunicación”.

Métodos Modernos de Evaluación de desempeño

Chiavenato, (2002) nos comenta de estos nuevos métodos de Evaluación de desempeño y nos hace referencia que su evolución es por las limitaciones que los mismos tienen, en la actualidad el nuevo enfoque hace referencia a autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del personal en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO) (Chiavenato, 2002)

Dentro de las características de la EPPO están: participativa, envolvente y motivadora.

2.3 Definición de términos básicos.

Rev. Clima Organizacional, es el conjunto de percepciones que tiene todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Básicamente son

aspiraciones relacionadas a cómo los trata la organización y qué les ofrece como empleados.

Desempeño Laboral Dessler, (2001) la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.

III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Nivel y tipo de investigación

La investigación es de tipo y nivel descriptivo, ya que se analizará fundamentalmente el grado en el cual, las variables, son correlacionables. La existencia y fuerza de esta correlación se determinará estadísticamente por medio del coeficiente de correlación de Spearman y siguiendo el método científico, utilizando un enfoque cualitativo.

Aplicada, Porque la investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a solucionar problemas prácticos.

Ex Post facto, examina los efectos de la variable independiente con la variable dependiente.

3.2 Identificación y operacionalización de variables

CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSION	DEFINICION	INDICADOR	ESCALA
Estructura	Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.	Definición de áreas	ORDINAL
		Estructuración de tareas	
		Jerarquía de responsabilidades	
		Estructura Organizativa	
		Procesos Administrativos	
		Organización y planificación	
		Planteamiento de políticas	
		Normas método y procedimientos	
Responsabilidad Individual	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.	Juicios individuales	
		Autonomía	
		Apreciación de desempeño	
		Responsabilidad	
		Iniciativa	
		Resolución de problemas	
		Justificación de tareas	
Remuneración	Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.	Auto asignación de responsabilidades	
		Promoción para ascender	
		Entusiasmo	
Riesgos y toma de decisiones	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.	Recompensas e incentivos	
		Sanciones	
		Percepción de filosofías para toma de decisiones	
		Toma de riesgos	
		Mejora continua	
		Evaluación de Riesgos	
		Cuidado de las decisiones	
		Grado de Riesgo	
		Grado de amistad	
		Clima de trabajo	
		Grado de relación	
		Percepción entre recurso humano	
		Percepción de las relaciones entre jefes y subordinados	
		Grado de confianza	
		Discusión entre individuos	
Percepción de equipo			
Tolerancia al conflicto	Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.	Lealtad	
		Individualismo	
		Critica interna	
		Empatía Negativa	
		Consecuencias de mal trabajo	
		Exigencia	
		Consideración de mis superiores	
		Mala comunicación	
Oportunidad de conflictos			
Buena comunicación			
Grado de relación con la empresa			

DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSION	INDICADORES	ESCALA
PRODUCTIVIDAD	Ingreso y Descarga de las comandas en el sistema.	O R D I N A L
	Incentiva la compra de productos nuevos y tradicionales.	
	buen numero de mesas atendidas por dia	
	prepara mas de un pedido en un mismo tiempo	
	Prueba, elabora e informa nuevos productos	
	Incentiva y vende productos nuevos adicionales	
	tiempos de entrega	
	rapidez de preparacion de tragos	
	preparacion de mas de un pedido en un mismo tiempo de atencion	
PROCEDIMIENTOS DEL CARGO	aseo de salon y oficinas	
	Planificacion de requerimientos de area	
	Eficiencia en la distribucion y uso de los materiales	
	Mantenimiento y limpieza de instrumentos de trabajo	
	Actividades individuales	
	Entrega a tiempo el informe de resultados	
	Revisión de curriculums sobre selección de personal.	
	Capacitación	
	limpieza de trabajo interno	
COMPROMISO	Apoyo entre compañeros	
	Iniciativa y asistencia a las reuniones.	
CONDUCTAS	comunicación adecuada (empleo de groserias)	
	prudencia en cocina (consumo de los productos)	
ASPECTOS CORPORALES	posturas	
	higiene personal	
PERSPECTIVA DE SERVICIO	buen trato al cliente	
PERSPECTIVA DE PRODUCTO	percepcion de un producto de calidad (sabor y presentacion)	

3.3 Formulación de hipótesis

Si existe correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque.

3.4 Objetivos

Objetivo General

Determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque.

Objetivos Específicos

Analizar el desempeño laboral de forma individual en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque.

Determinar el clima organizacional por dimensiones en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque.

3.5 Población, muestra y muestreo

- **Con respecto al personal:**

Población:

Comprende 21 personas que laboran en la Empresa.

Muestra:

Serán encuestados todos los trabajadores del Restaurante. Por consiguiente, se aplicará la evaluación a 21 personas que laboran en la Empresa.

- **Con respecto a los clientes:**

Población:

Comprende 1133 comandas en salón en promedio según su mes más fuerte en relación a las comandas atendidas y 972 comandas de Delivery.

Muestra:

En cuanto a los clientes serán procesadas 32 encuestas por azafata y 136 comandas por cada motorizado, para la evaluación de la Anfitriona se tomaran en cuenta las 287 encuestas y para la recepcionista de Delivery las 272 encuestas, al igual que para evaluar a los cocineros y al barman se tomara la muestra completa de ambas.

CLIENTES ENCUESTADOS

$N=1133$

$P=0.5$

$Q=0.5$

$Z(95\%)= 1.96$

$e=0.05$

$n= 287$ encuestas

CLIENTES DELIVERY ENCUESTADOS.

N=	935
P=	0.5
Q=	0.5
Z(95%)=	1.96
e=	0.05
n=	272

3.6 Métodos

Se realizará la operacionalización de variables correspondiente.

Se empleará los cuestionarios validados y asignados correspondientes, para el análisis independiente de las variables de desempeño se utilizarán medidas descriptivas

Se presentarán los datos en cuadros y gráficos estadísticos unidimensionales y bidimensionales para poder analizarlos.

Recolección de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta y los instrumentos utilizados fueron los siguientes: Cuestionario para medir el Clima Organizacional y Cuestionario para medir el Desempeño Laboral.

3.7 Procesamiento y análisis de datos

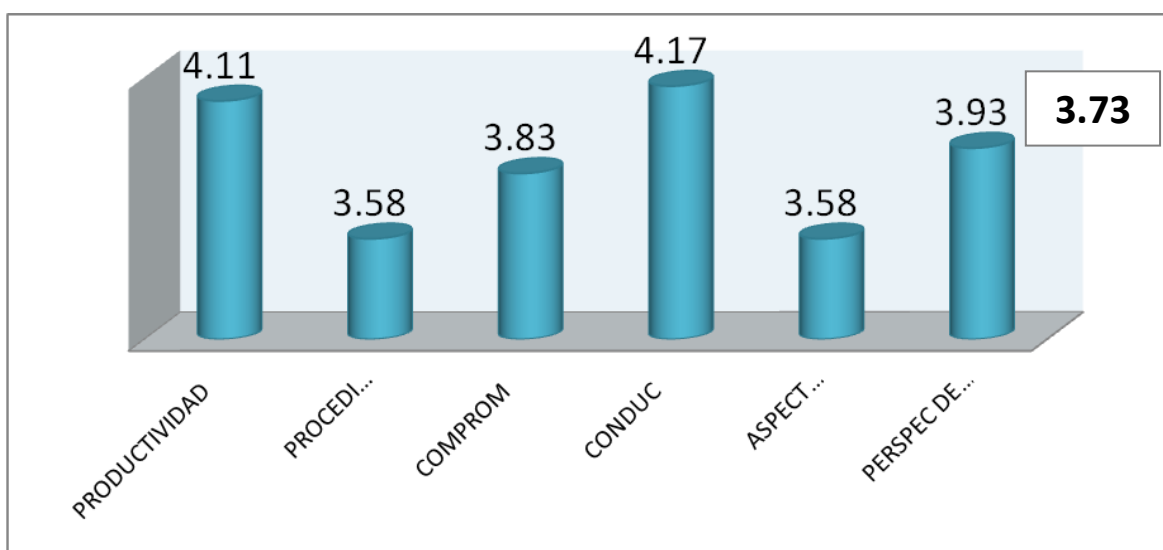
Los resultados que se obtendrán de cada una de las variables en un periodo mensual, se procesarán en el Excel para poder compararlos y analizar si repercute la variable Clima Organizacional en la variable desempeño.

IV. RESULTADOS.

4.1 Evaluación de desempeño

Según los Objetivos se determinara de manera individual en base a las dimensiones, los resultados de la evaluación de desempeño obtenidos de los cuestionarios aplicados a los trabajadores y a los clientes del Restaurante de Parrillas Marakos 490.

Gráfico N° 1 Jefa de Salón



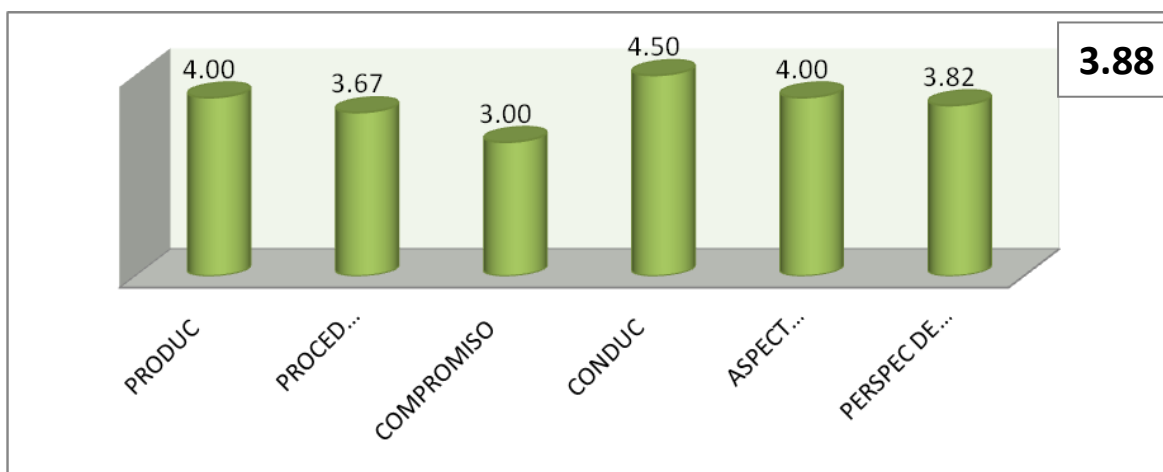
Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

Según el gráfico N° 1 se observa que la jefa de salón obtuvo su mejor promedio en la dimensión conductas, que involucra la comunicación adecuada, es decir que emplea un vocabulario adecuado y la prudencia en cocina, que está relacionado con el hecho de que la jefa de salón consuma los productos de la empresa sin

autorización; su promedio más bajo lo obtuvo en las dimensiones procedimientos del cargo, que contiene todas las actividades que desarrolla en la empresa y aspectos corporales que está relacionado con la higiene y cuidado personal con los que se presenta en la empresa; este último resultado se interpreta como que la Jefa de Salón no desempeña bien en su cargo y que su higiene y presentación personal es la inadecuada, pero según lo observado el problema está en que desempeña varias funciones adicionales y se podría categorizar como todista, lo que impide que su desenvolvimiento esté debidamente enfocado en las funciones de su cargo.

En promedio obtuvo 3.73 de puntuación, lo que nos indica un buen desempeño, a pesar de las dificultades mencionadas anteriormente.

Gráfico N° 2 Anfitriona

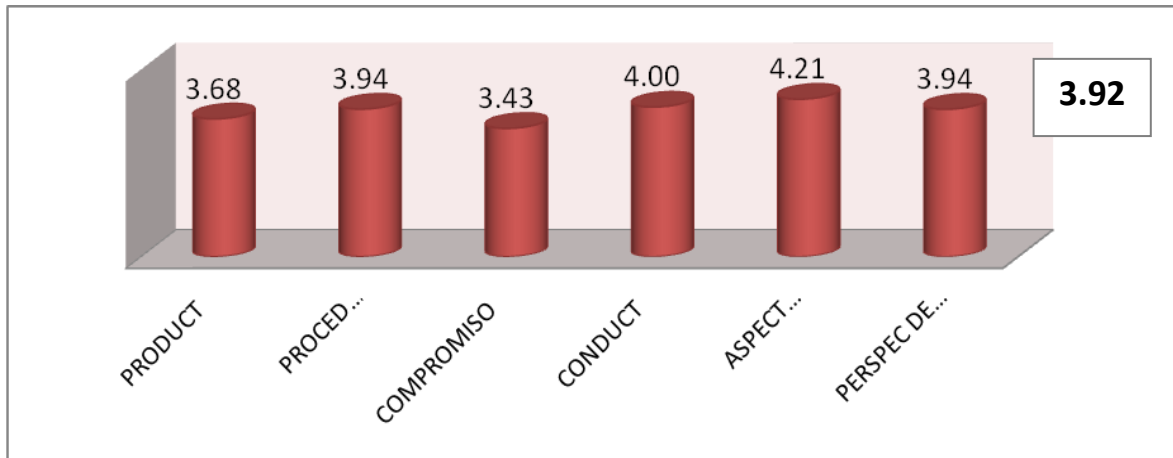


Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

El gráfico N° 2, nos muestra el promedio de evaluación de la anfitriona, en el que se puede observar que tiene un mejor desempeño en la dimensión conductas; nos muestra si la anfitriona consume sin autorización los productos de la empresa y un desempeño ni bueno ni malo en la dimensión compromiso, esto nos indica el poco apoyo entre compañeros y la falta de compromiso para asistir a las reuniones organizadas por la empresa, pero de manera global, el puntaje

promedio refleja que la anfitriona tiene un buen desempeño, considerando reforzar el nivel de compromiso con la empresa y mejorar el apoyo entre compañeros.

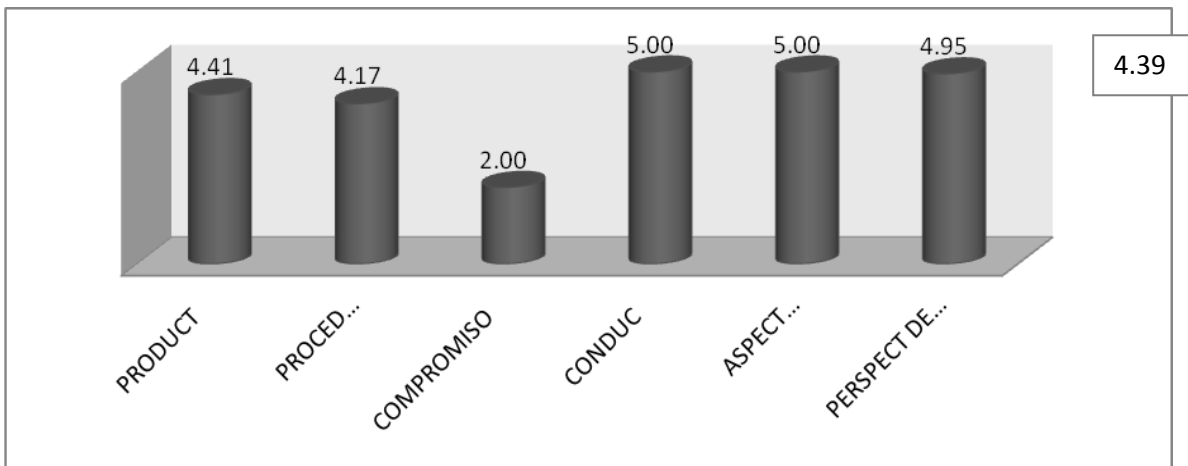
Gráfico N° 3 Azafatas



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

El promedio obtenido en la evaluación de las azafatas que se aprecia en el gráfico N° 3, nos indica que tienen buenas posturas y un adecuado cuidado personal, entendemos que los clientes perciben esta característica positivamente pues la variable referida al aspecto personal obtuvo el promedio más alto. Caso contrario sucede con la dimensión compromiso en la que se observa un puntaje que no se interpreta como bueno ni tampoco como malo, el puntaje general de este gráfico es de 3.92 y se puede interpretar como un buen desempeño laboral de las azafatas. Sin embargo, al igual que la anfitriona la empresa debe preocuparse por fortalecer el compromiso en la empresa, ya que contiene dos aspectos fundamentales que son el apoyo entre compañeros y la asistencia e iniciativa a las reuniones programadas.

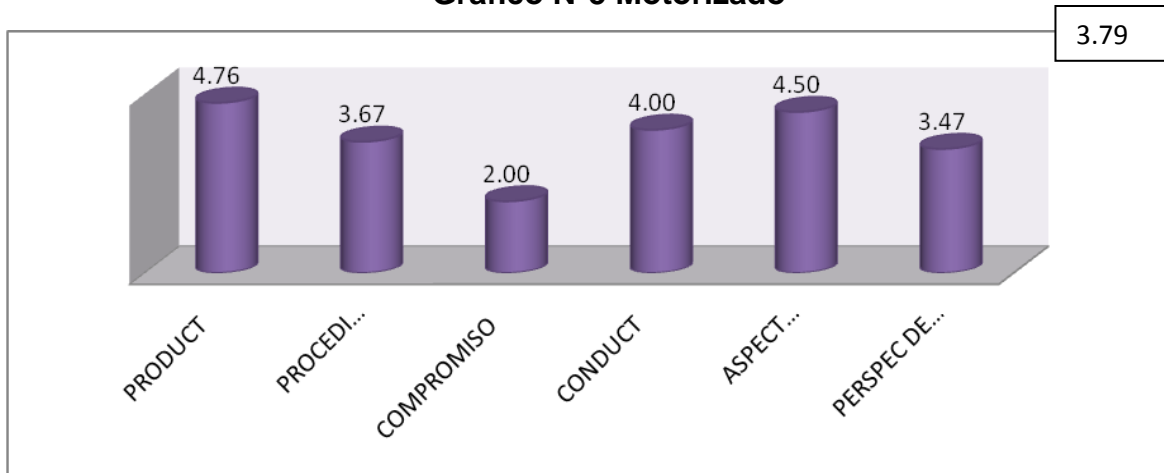
Gráfico N° 4 Delivery



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

En el gráfico N° 4 se aprecia rápidamente que el mejor puntaje obtenido por la recepcionista de delivery se ubica en las dimensiones conductas y aspectos corporales, y el más bajo lo obtuvo en la dimensión compromiso, es decir que la percepción de apoyo por parte de sus compañeros es relativamente baja, además de manifestar falta de iniciativa para las reuniones. De acuerdo a su promedio total, se puede decir que es una buena trabajadora, pues obtuvo 4.39. La constante que se mantiene es la misma de los resultados anteriores, los trabajadores del área de salón manifiestan una falta de disposición e iniciativa para las reuniones realizadas con la finalidad de analizar o mencionar inconvenientes con los clientes y proponer posibles soluciones para ofrecer un mejor servicio, así como también la falta de apoyo entre compañeros.

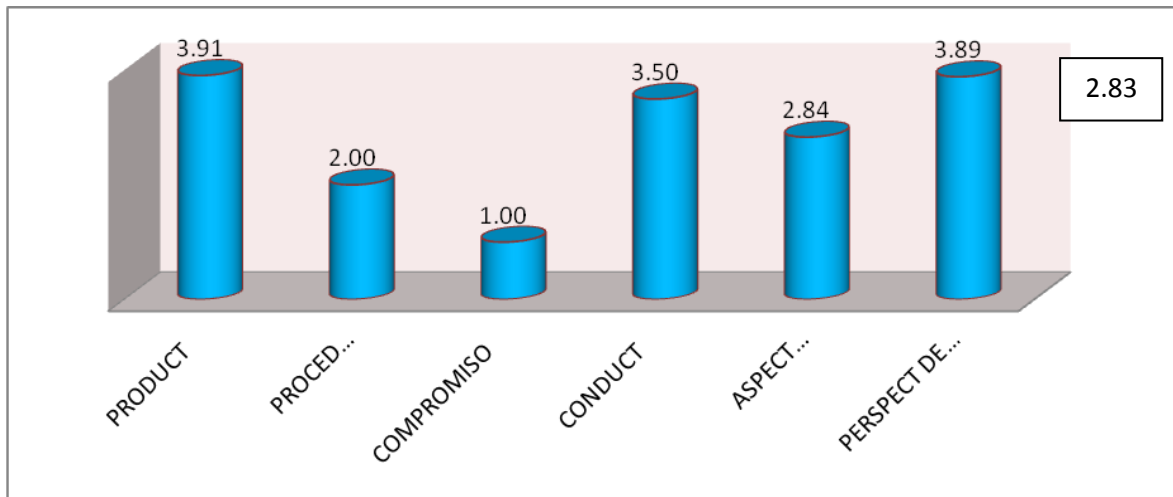
Gráfico N°5 Motorizado



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

El personal motorizado obtuvo el promedio más alto de 4.76, en la dimensión productividad, es decir los clientes perciben que el personal motorizado entrega los pedidos rápidamente, por otro lado, su promedio más bajo es de 2.00 y al igual que los demás trabajadores que conforman el área de salón se encuentra en la dimensión compromiso, un aspecto no atendido hasta el momento y que a largo plazo podría generar un clima desfavorable que redundaría directamente en la atención al cliente, si tomamos en consideración que el apoyo involucra atender las mesas de otros compañeros o ayudar a estos con los servicios o platos pedidos, en lugar de dedicarse solo a sus mesas y dejando de atender algún pedido imprevisto. Su promedio final es de 3.79 que los describe como trabajadores buenos.

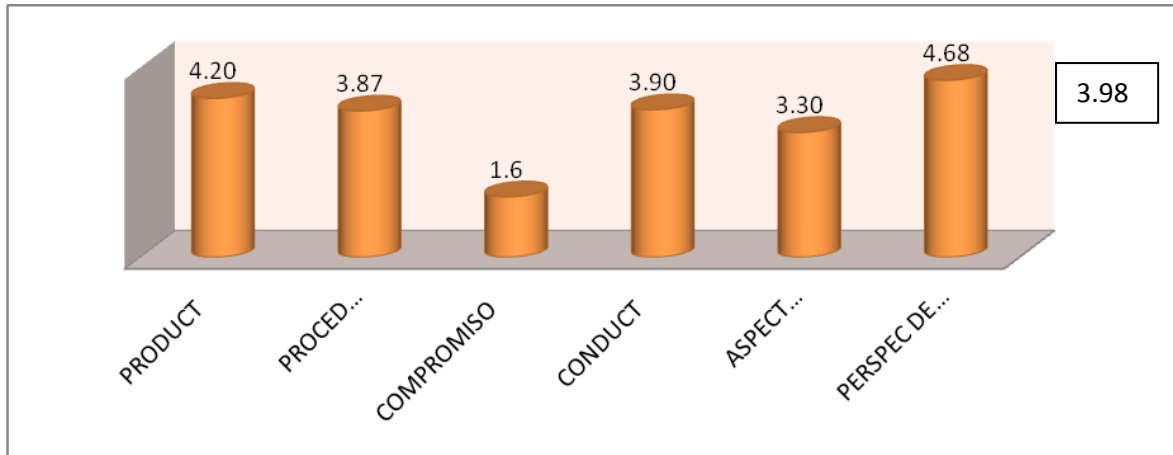
Gráfico N° 6 Bar



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

Como se observa en el gráfico, el encargado de bar obtuvo su mejor promedio en la dimensión productividad, con una puntuación de 3.91, Significa que la percepción de los clientes es positiva, respecto al tiempo de preparación de las bebidas y tragos. El promedio más bajo, lo obtuvo en la dimensión compromiso, que como hemos observado reiteradamente, es el problema más grande de Marakos y al que se le debería dar la importancia necesaria para evitar que afecte al desarrollo de la empresa.

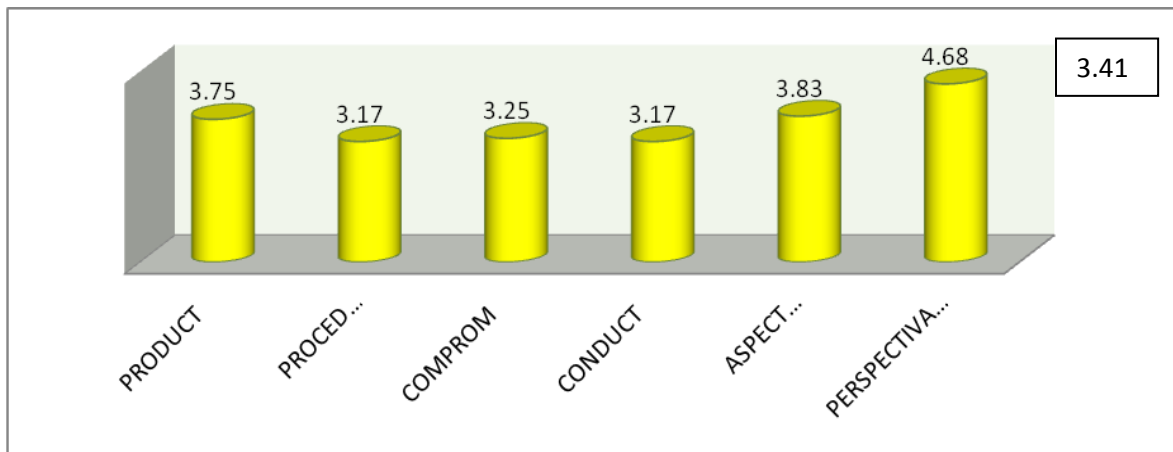
Gráfico N° 7 Cocineros



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

Para los cocineros, la evaluación se realizó en conjunto y según el gráfico su mejor promedio se ubica en la dimensión perspectiva de producto, es decir que la calidad y presentación del plato son muy buenas, lo cual corrobora el éxito que tiene Marakos como uno de los mejores restaurantes de parrillas de Chiclayo. El promedio más bajo, al igual que todos, se encuentra en la dimensión compromiso, y entre los cocineros es un tema al que se le debería dar prioridad, ya que es un área que requiere trabajo de equipo.

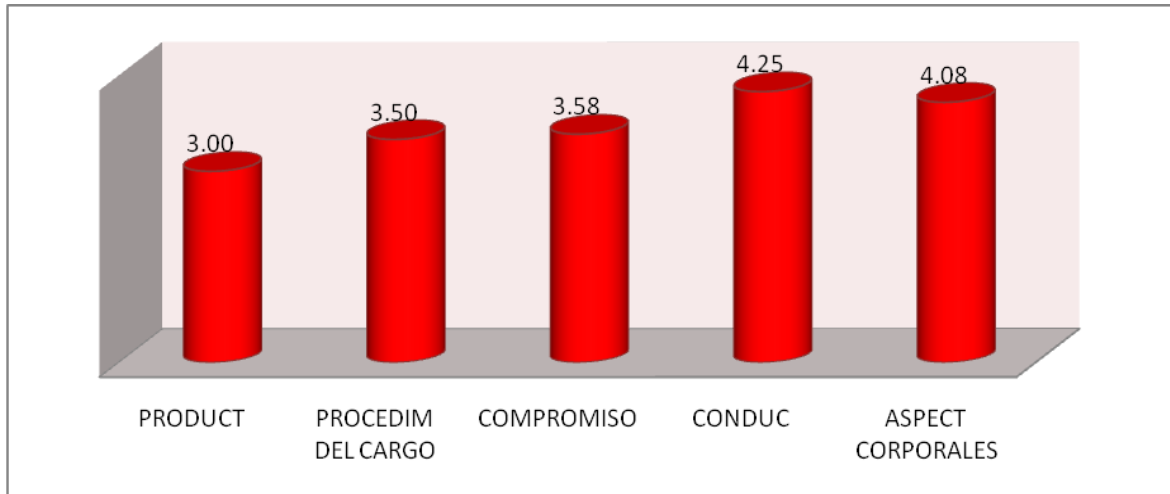
Gráfico N° 8 Jefe de Cocina



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

El jefe de cocina tuvo su mejor promedio en la dimensión perspectiva de producto, con una puntuación de 4.68, al igual que todos los cocineros, debido a que su promedio se obtuvo de las calificaciones que les otorgaron, cabe resaltar que su segundo mejor promedio proviene de la dimensión aspectos corporales que está relacionado con la presentación personal y la limpieza del jefe de cocina, y que sin embargo consideramos cuestionable, puesto que el cliente debería tener una percepción con respecto a los platos y a quien los prepara, mucho más alta, ya que es una dimensión fundamental que debería sobresalir por entre las demás para con el jefe de esta área.

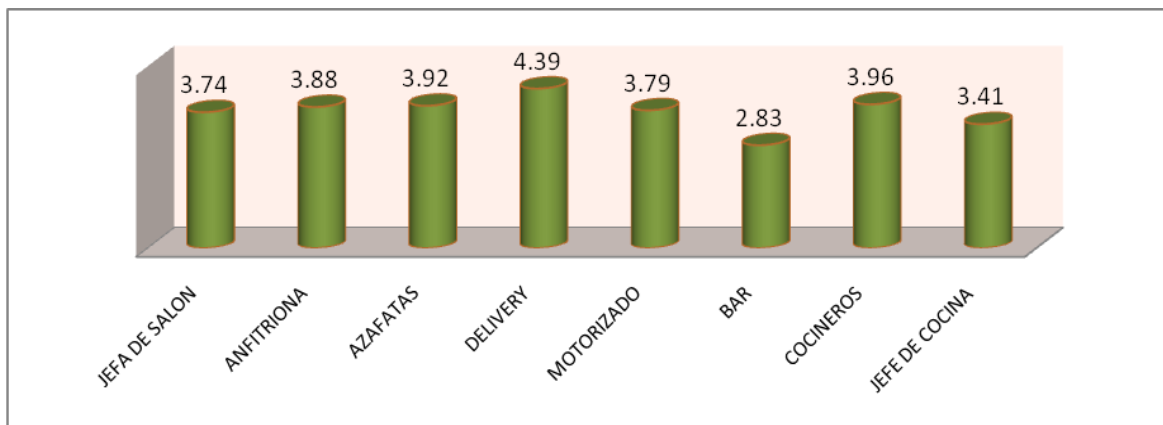
Gráfico N° 9 Asistente Administrativo



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

Para el asistente administrativo su mejor promedio en cuanto al desempeño lo obtuvo en conductas con 4.25, es decir que tiene buena comunicación con los demás y también prudencia en cocina. Con respecto a la productividad, obtuvo un promedio de 3.0, lo que nos refiere que su desempeño es de nivel medio, sin embargo, es preciso señalar que dichos resultados se deben a que no cuenta con los recursos necesarios para desempeñar debidamente las funciones a su cargo e incrementar su productividad dentro de la empresa.

Gráfico N° 10 Promedio Finales – Evaluación de Desempeño



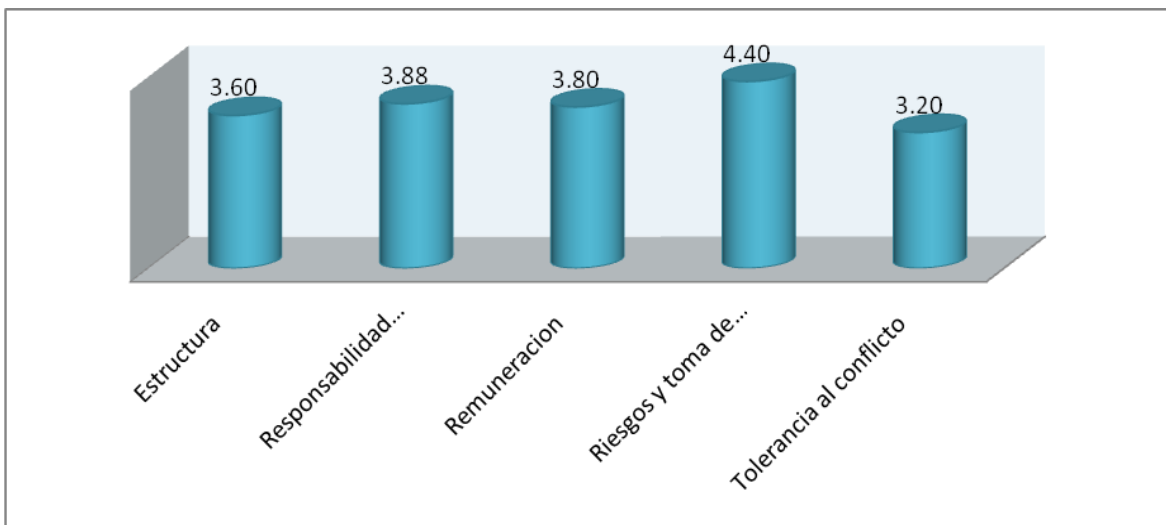
Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el desempeño laboral 2013

La gráfica nos muestra el promedio de cada miembro del equipo, identificando al mejor trabajador con un desempeño promedio en base a todas las dimensiones de 4.39, en donde destaca la recepcionista de delivery. El trabajador con menor promedio obtenido es el encargado del área de bar ya que obtuvo como promedio 2.83 posicionándolo como un trabajador regular por debajo del promedio, a pesar de los muy altos o muy bajos promedios encontrados, el problema más serio de Marakos es la falta de compromiso por parte del personal para con la empresa, situación que se observa en el análisis de cada cuadro por personal que se identificó en donde el promedio más bajo es en esta dimensión.

Clima Laboral

Según los Objetivos se determinara de manera individual en base a las dimensiones, los resultados de la evaluación de clima obtenidos de los cuestionarios aplicados a los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490.

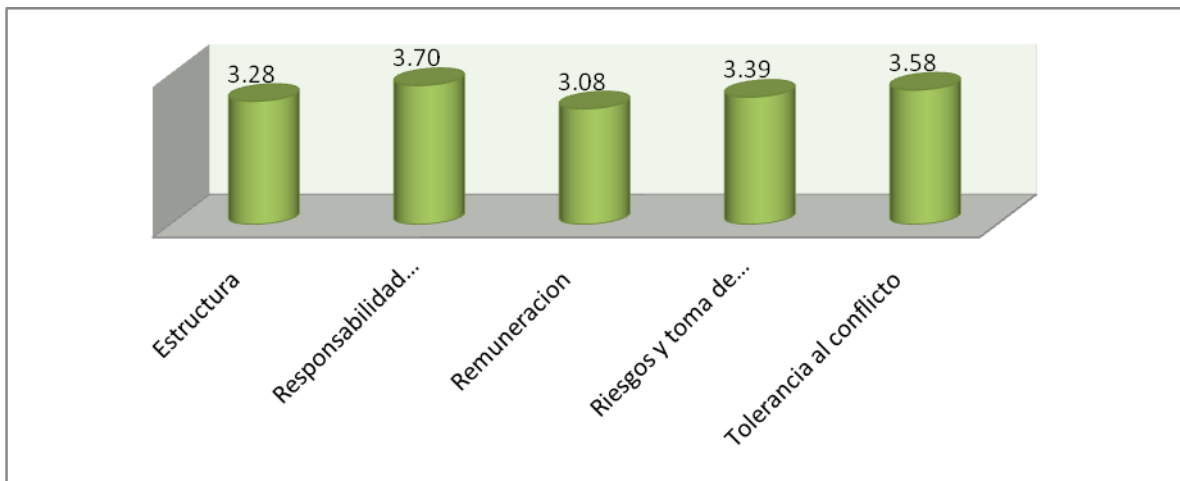
Gráfico N° 11 Delivery



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

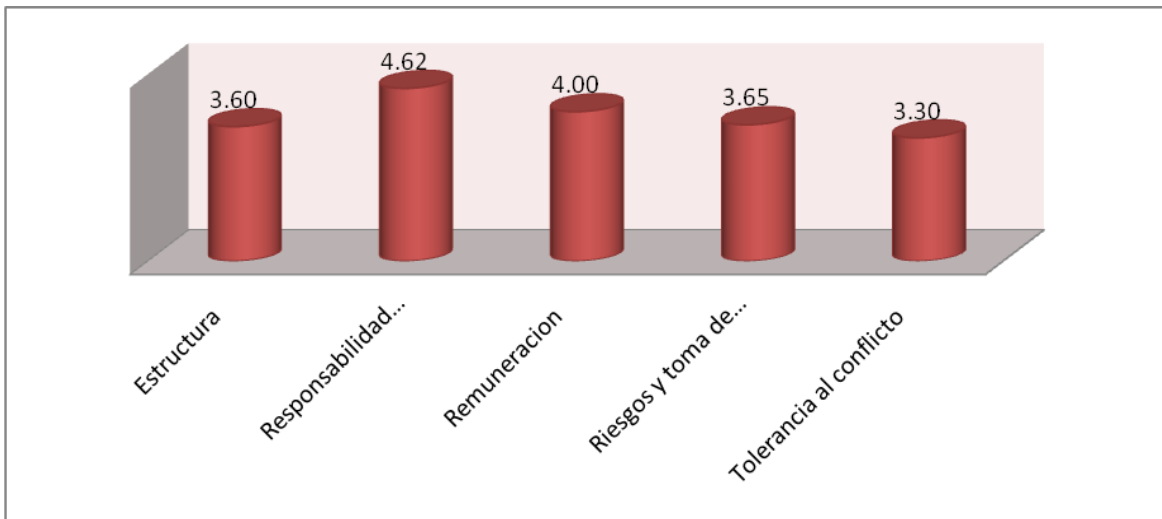
En el gráfico anterior podemos observar el promedio mínimo de 3.20 que evidencia que la señorita no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el nivel de tolerancia al conflicto que percibe del clima laboral.

El mejor promedio obtenido es de 4.40 y corresponde al riesgo y toma de decisiones, es decir el trabajador percibe que el personal se comporta de una manera adecuada en una situación de trabajo crítica o difícil, lo que es muy importante ya que por el giro de negocio, son situaciones muy recurrentes además de coincidir con fechas especiales en la que los clientes salen a comer y por ello también buscan un buen servicio.

Gráfico N° 12 Cocineros

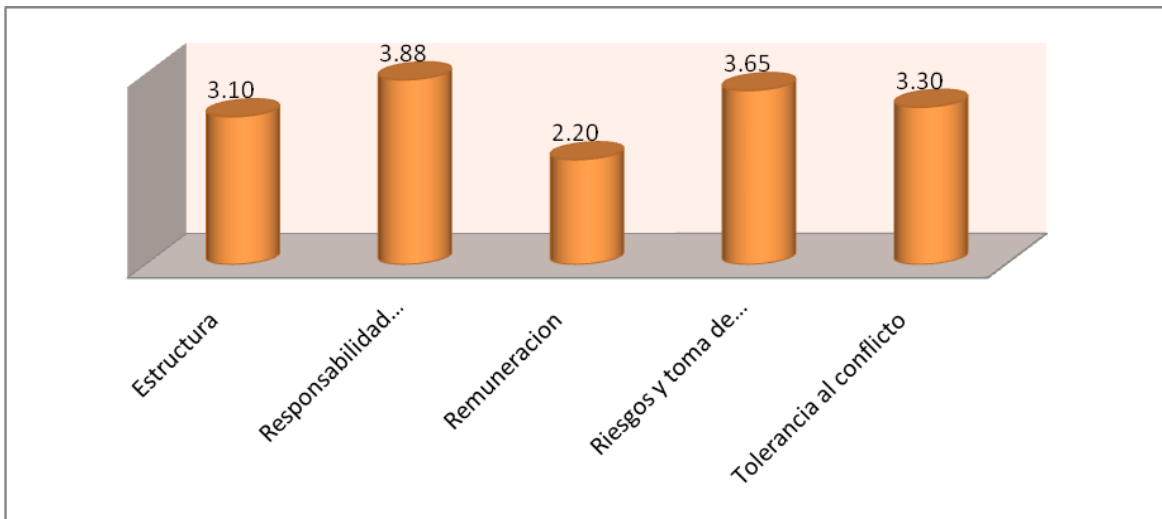
Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

La gráfica muestra que los cocineros están de acuerdo con un 3.70 de su desempeño individual, es decir de la capacidad para tener juicios individuales en el momento que se necesite. Por otro lado se observa que están en desacuerdo con el nivel de remuneraciones que se otorga en la empresa, y este tema debería tratarse con sumo cuidado ya que los cocineros son las personas que más valor tienen en la empresa.

Gráfico N° 13 Jefe de Cocina

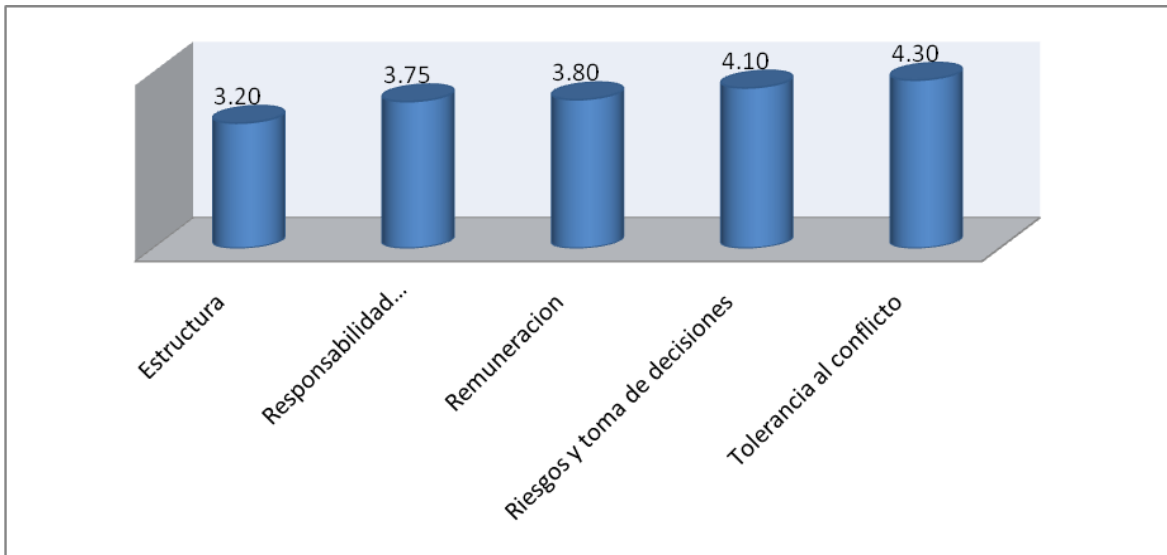
Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

Los promedios muestran que el jefe de cocina está muy de acuerdo con el nivel de responsabilidad individual que se tiene en el área, es decir que los cocineros tienen una reacción rápida y una adecuada toma de decisiones cuando se necesite, por otro lado está en desacuerdo con el nivel de tolerancia al conflicto que se tiene en la empresa, y esto conlleva a que el área de cocina no se responsabiliza con los problemas que se dan en el día a día con respecto a la manipulación y presentación de los alimentos.

Gráfico N° 14 Bar

Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

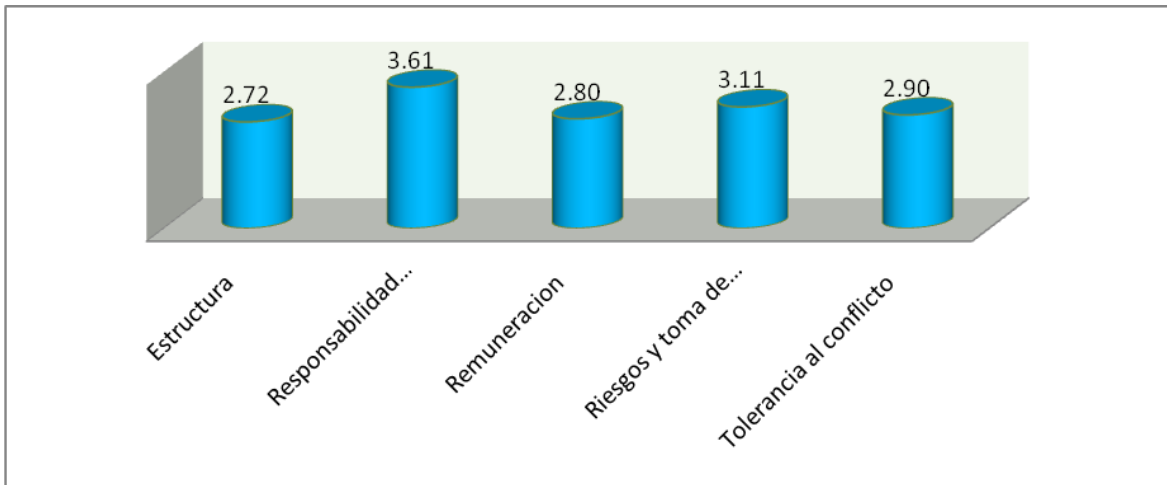
El encargado de bar está en desacuerdo con el nivel de remuneraciones que se ofrecen en la empresa, percepción de la mayoría de los trabajadores, sin embargo en lo que muestra en total acuerdo y conformidad es que en la empresa existe un grado de responsabilidad individual es decir que los trabajadores toman sus propias y oportunas decisiones.

Gráfico N° 13 Jefe de Salón

Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

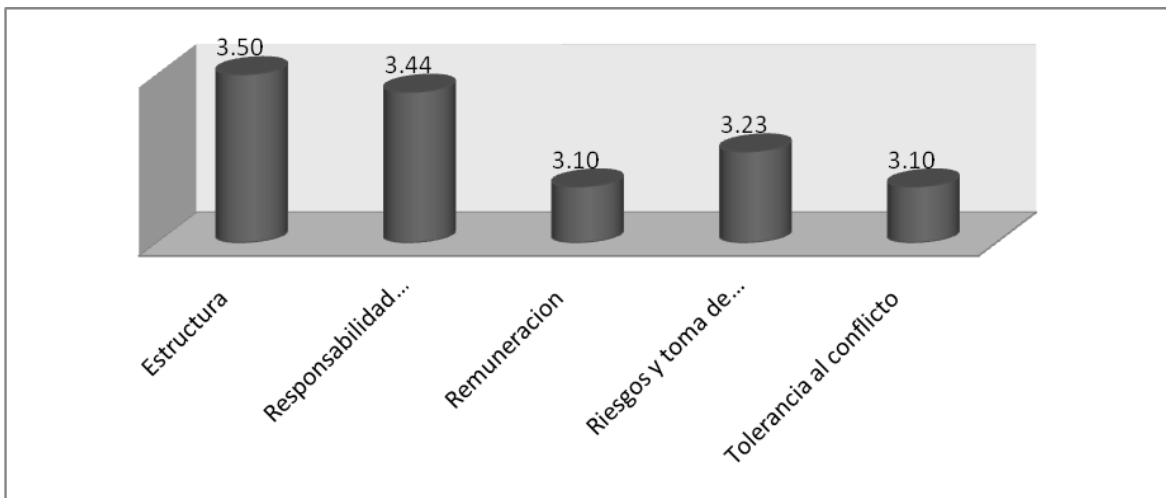
La jefa de salón está en desacuerdo con la estructura organizacional de la empresa, es decir definición de tareas, jerarquía de responsabilidades, ya que el organigrama funcional no está bien diseñado, lo que se relaciona con el estrés que posee hasta el punto de querer renunciar a la empresa, por otro lado en lo que muestra conformidad es en los niveles de tolerancia al conflicto que presenta la empresa.

Gráfico N° 14 Azafatas



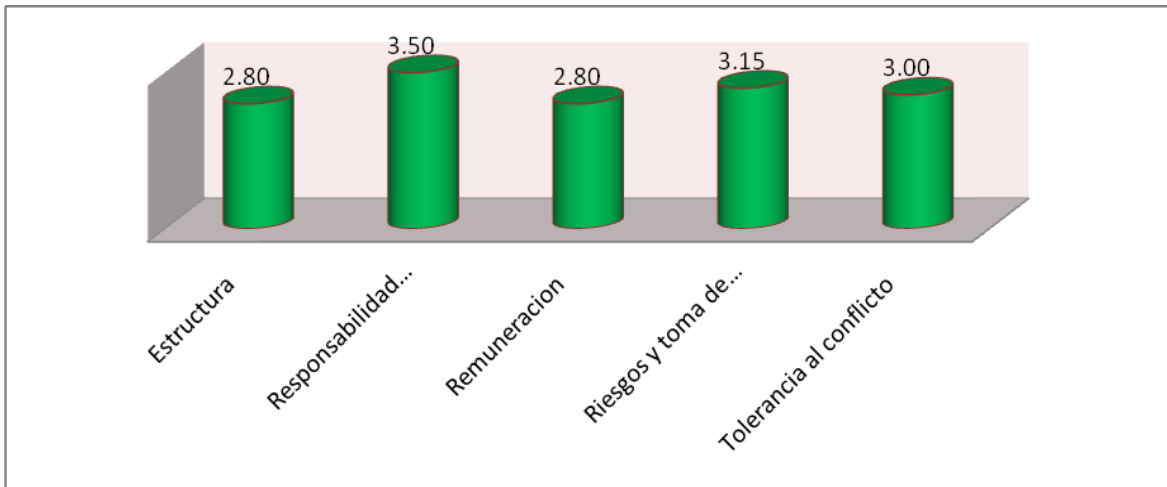
Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

El área de azafatas muestra un total desacuerdo en la responsabilidad individual que se maneja en la empresa ya que nadie toma responsabilidad de cualquier incidente que a diario suceden en la empresa y esto hace que la responsabilidad caiga sobre todos, por otro lado no se sienten satisfechas con la estructura organizativa que la empresa tiene ya que no creen que hayan áreas definidas en las cuales puedan presentar sus quejas u opiniones que sería importante para poder solucionar problemas que puedan ocasionar cuellos de botella, como los hay por el número de clientes que llega a comer y que a veces no puede ser atendida de una manera adecuada.

Gráfico N° 15 Motorizados

Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

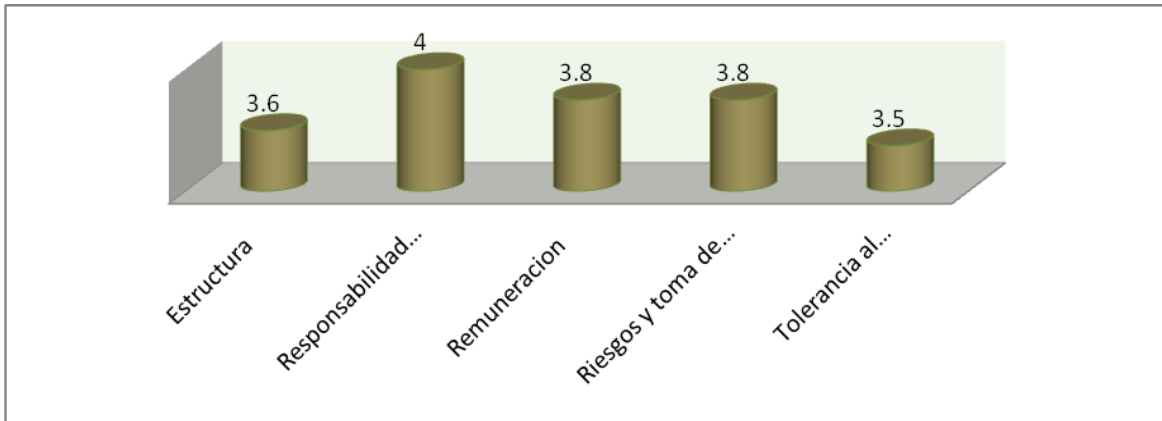
En el área de motorizados ellos no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la remuneración y a la tolerancia al conflicto, con lo único que presentan una conformidad es con la estructura organizativa de la empresa, por que perciben que su única jefa es la encargada del salón, es por ello que los motorizados no han desarrollado ningún tipo de vínculo para con la empresa de manera que el nivel de rotación es bastante alto.

Gráfico N° 16 Anfitriona

Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

Se puede observar en el gráfico que la anfitriona de la empresa está de acuerdo con el grado de responsabilidad individual, es decir cómo y cuán pronto reacciona el personal frente a una situación difícil, por otro lado muestra su desacuerdo con respecto a la remuneración que reciben y a la estructura organizativa que presenta la empresa, como podemos apreciar, esta dimensión es percibida como deficiente por todos los trabajadores de la empresa.

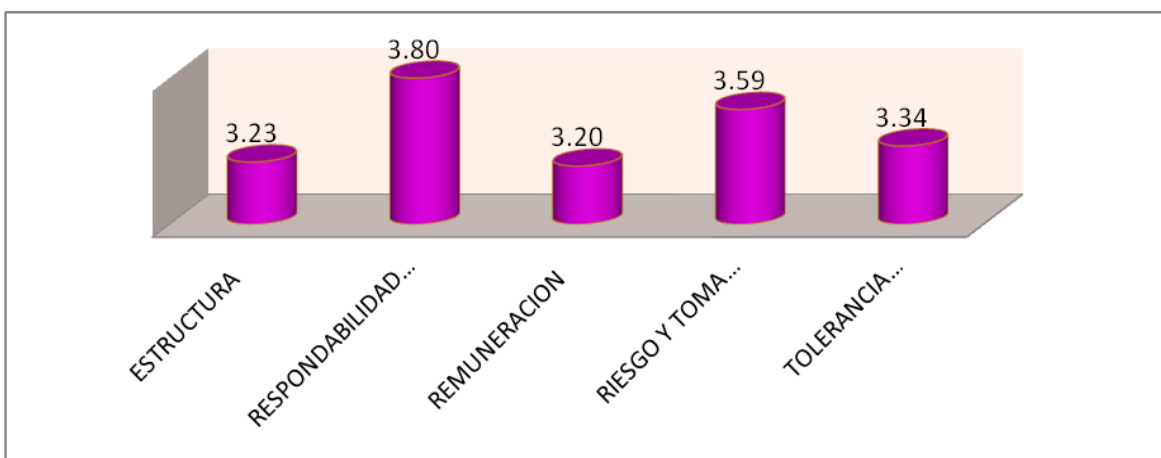
**Gráfico N° 17 Asistente
Administrativo**



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

El asistente administrativo muestra un total acuerdo con el nivel de responsabilidad que posee el personal de la empresa, que es en lo que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo, en lo que muestra un índice menor de acuerdo por el promedio obtenido es en la dimensión tolerancia al conflicto, es decir el administrativo percibe que al momento de tratar los problemas de la empresa el personal no trata de reflexionar o de aceptar el problema, ya que es parte fundamental dentro del proceso para luego poder superar esos inconvenientes.

Gráfico N° 18 Percepción General de Clima



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el clima laboral 2013

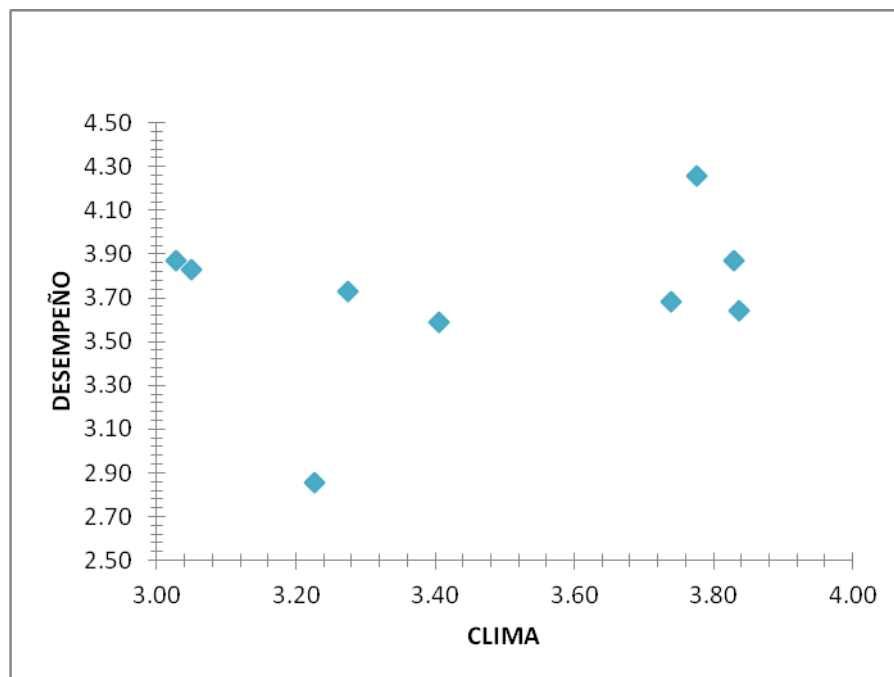
En este gráfico podemos apreciar que el personal expresa un buen nivel de satisfacción con respecto a cada dimensión del clima organizacional, en este cuadro se observa que la dimensión en donde figura un acuerdo es con la responsabilidad individual, es decir la manera en la que el personal toma sus propias decisiones respecto a ciertas situaciones en la empresa, lo que significa que los conflictos que se puedan suscitar no generan un mal servicio.

La dimensión remuneración tan solo alcanzó una puntuación de 3.20, que se traduce como total desacuerdo frente a la contraprestación que reciben por parte de la empresa, y que en la práctica significa una alta rotación de personal, ahora bien, promediado con las otras dimensiones, el clima laboral en general, es percibido como ni bueno ni malo pues obtiene una puntuación de 3.43, que podemos interpretar como total indiferencia por parte del personal hacia con la empresa por los resultados que ya hemos explicado previamente.

Correlación entre variables

Según los Objetivos se determinará el grado de correlación que existe entre la variable clima y la variable desempeño.

Gráfico N° 19 Correlación entre variable desempeño y la variable clima laboral.



Fuente: Evaluación dirigida a los trabajadores del Restaurante Marakos 490, para determinar el grado de correlación entre las variable 2013

	DESEMPEÑO	CLIMA
DESEMPEÑO	1.000	
CLIMA	0.281	1.000

Los datos de análisis de correlación muestran que el grado entre la variable clima y la variable desempeño es de 0.281, situándose en la escala entre el 0,2 a 0,3 es decir que si existe una correlación positiva baja que nos indica que la variable clima influye en un grado bajo a la variable desempeño, lo que no significa un detonante para ocasionar problemas graves en la empresa, debido a que el tamaño de esta es pequeña, el personal no posee un alto nivel de preparación y porque tienen necesidad del puesto de trabajo y no pueden conseguir oportunidades laborales con facilidad es por ello que a pesar de los inconvenientes en el clima laboral, los trabajadores se esfuerzan al máximo para no perder su empleo.

En el análisis que se hizo individualmente a la variable clima y la variable desempeño, hablaremos de los resultados basados en los promedios obtenidos de los test, considerando los puntajes máximo y mínimo que nos dicará el punto más alto y más bajo, se pudo observar que en la variable desempeño existe un claro problema con respecto a la dimensión compromiso, es decir que entre el personal de Marakos existe poco apoyo e interés por asistir a las reuniones, lo que puede generar una repercusión negativa, puesto que en las empresas se servicio se tiene que tratar por cualquier medio el cliente obtenga el mayor nivel de satisfacción, con la mejor calidad posible y en el menor tiempo posible, siendo para ello totalmente necesario el apoyo entre compañeros, para tener vajilla y utensilios bien limpios, para cortar las verduras, tener más de 1 bistec a la vez preparándose, servir varios platos en una mesa de 20 personas, tener las bebidas listas, llevar a casa a tiempo un pedido, etc., lo que necesariamente requiere de comunicación y trabajo en equipo, para lo cual es imperativo reunirse a conversar acerca de los inconvenientes del día para no volver a cometerlos y darles una solución adecuada.

Otros de los inconvenientes que resultaron de la investigación en Marakos y que y que debiera ser una preocupación urgente es la falta de una estructura organizacional que defina todas las áreas y jerarquías para no dejar todo en mano de la jefa de salón, y que a su vez, pueda realizar de manera adecuada solo sus funciones, puesto que en la práctica la señorita cobra, es jefa de salón, capacita, supervisa cocina, supervisa al personal de limpieza, supervisa al personal de delivery, hace compras, entrevista personal, todas las funciones que fácilmente se podrían delegar y hacer más organizado el trabajo de todos en Marakos.

Debemos resaltar positivamente la prudencia en cocina que se tiene en la empresa, ya que según la evaluación los resultados mostraron que el personal no consume los alimentos sin autorización de sus superiores y también según la evaluación que le hicieron los clientes en base a las encuestas, se percibe un servicio bueno.

Con respecto a la variable productividad se notaron promedios mayores que 3 lo cual nos indica que todos los trabajadores le generan productividad a la empresa, pero se debería llegar a alcanzar la máxima productividad lo que también iría paralelamente con la mejora de la calidad de servicio.

En lo que se refiere a aspectos corporales y procedimientos del cargo también se encontraron promedios entre bueno y ni bueno ni malo, y son dimensiones que están relacionadas con la organización de la empresa, ya que si hubiera una estructura organizacional diseñada, las azafatas no tendría por qué manipular alimentos y realizar otro tipo de funciones que obstaculizan su buen desempeño y por ello el deterioro de la presencia ante el cliente por realizar funciones que no están vinculadas a su cargo.

Por último la falta de estructura organizacional y el programa de remuneraciones hace que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo y desarrollando un estrés laboral lo que a la larga sea el motivo por lo que el cambio de personal, se ha vuelto ya un problema constante y resaltante en Marakos 490.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.
- La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.
- Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Marakos 490 necesita evidentemente un manual de funciones y una estructura organizacional para mejorar procesos y evitar los conflictos mencionados anteriormente.
- La creación de un área de compras y un área de cobranza por los créditos que se otorgan como parte del servicio.
- Realizar estrategias de comunicación y compromiso que ayude al trabajo de equipo y a motivar al personal.
- Plantear estrategias que ayuden a la debida formación y capacitación de todas las áreas de la empresa para, que se pueda tener la seguridad y confianza de una adecuada toma de decisiones en la nueva estructura organizacional.
- Reestructurar el programa de remuneración, bonos y recompensa, sobre todo para aquellos trabajadores, que están realizando más funciones que las que su cargo debería desempeñar.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha Alicia 2005 “Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias” Buenos Aires
- Brunet, Luc. (2002) “El clima de trabajo en las organizaciones”. México. Trillas
- Chiavenato Idalberto. (2000) “Administración de recursos humanos”. 5ª Ed. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá
- Chiavenato, Idalberto. 2009 “Gestión del Talento Humano”. 3ª Ed. McGraw-Hill. México
- Dessler, Gary. 2001 “Administración de personal” 8ª Ed. Pearson Educación. México
- Lattman, Charles (1992) “Management de los recursos en la empresa”. Díaz de Santos. España
- Mantilla, Samuel Alberto 2004 “Capital intelectual y contabilidad del conocimiento”. 3ª Ed. ECOE Ediciones. Bogotá
- Puchol, Luis 2000 “Dirección y Gestión de recursos humanos”. 4ª Ed. Díaz de Santos. España
- Rodríguez M., Darío. (2005) “Diagnóstico organizacional”. 6ª Ed. Alfaomega. México
- Sherman, Arthur. 1998 “Administración de recursos humanos”. 11ª Ed. Thomson. México
- Werther, William 2000 “Administración de personal y recursos humanos”. 5ª Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores. México D.F.

REVISTAS

- Astuquipán, Carlos (2011). Clima Organizacional. Vol 17 (Nº 190). Pp 13-20.
- García Vega, Silvia (2012). Clima Laboral. Vol 36 (Nº 421). Pp 30-32

VII. ANEXOS

ENCUESTA PARA CLIENTES EN SALÓN

¿CÓMO ESTUVO EL PRODUCTO?	MUY MALO	MALO	NI BUENO NI MALO	BUENO	MUY BUENO
CALIDAD DEL PRODUCTO					
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO					
¿CÓMO ESTUVO EL SERVICIO?					
CALIFIQUE LA MANERA EN LA QUE LO SALUDARON Y LE DIERON LA BIENVENIDA					
CALIFIQUE LA PRESENTACIÓN PERSONAL DE NUESTRAS AZAFATAS					
CALIFIQUE LA POSTURA CON LA QUE FUE ATENDIDO					
CALIFIQUE EL TRATO RECIBIDO POR PARTE DE LAS AZAFATAS					
CALIFIQUE LA MANERA CON LA QUE LE SUGIRIERON LOS PLATOS					
CALIFIQUE LA RAPIDEZ DE LA ATENCIÓN					
¿COMO FUE RECIBIDO EN LA ENTRADA?					
CALIFIQUE LA MANERA EN QUE FUE RECIBIDO EN LA ENTRADA (SALUDO Y BIENVENIDA ANFITRIONA)					
CONFORMIDAD DE SERVICIO					
CALIFIQUE LA AMABILIDAD Y CORTESIA CON LA QUE REVISARON SI EL SERVICIO ESTUVO CORRECTO					
CALIFIQUE A NUESTRO BARMAN					
CALIFIQUE EL TIEMPO DE DEMORA AL ENTREGARLE SU PEDIDO					
CALIFIQUE LA CALIDAD DE PRODUCTO					

RECEPCIONISTA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
LE BRINDA UN SALUDO Y PRESENTACIÓN CORDIAL					
LE BRINDAN SUGERENCIA DE PRODUCTOS					
LLAMA SI EL PRODUCTO LLEGÓ CONFORME					
MOTORIZADO					
LE BRINDA UN SALUDO Y PRESENTACIÓN CORDIAL					
LE BRINDA UN TRATO AMABLE					
EL TIEMPO DE LLEGADA DEL PEDIDO ES RÁPIDO					
EL MOTORIZADO SE ENCUENTRA PRESENTABLE AL MOMENTO DE ENTREGARLE EL PEDIDO					
COCINEROS					
BUEN SABOR					
PEDIDO COMPLETO					
TEMPERATURA ADECUADA DEL PRODUCTO					

Delivery

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

GERENTE	MUY MALO	MALO	NI BUENO NI MALO	BUENO	MUY BUENO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	2	3	4	5
Entrega a tiempo el informe del resultado de las comandas.					
Redacta adecuadamente los documentos e informes en general.					
Cancela y ordena los requerimientos para los proveedores apropiadamente y en su debido momento.					
Asistencia en las reuniones programadas					
JEFA DE SALÓN					
Recepción, informa y evaluación adecuadamente las sugerencias e introducción de las mismas a la base de datos.					
Ordena, supervisa e informa sobre desperfectos en los materiales y muebles de salón.					
Realiza la revisión de currículos e informes para selección de azafatas.					
Analiza, supervisa e informa a tiempo el record de ventas de platos nuevos y tradicionales de las azafatas					
Informa sobre despidos y contratos.					
Asistencia a las reuniones programadas.					
JEFE DE COCINA					
Prueba, elabora e informa nuevos productos					
Ordena, supervisa e informa sobre desperfectos de máquinas y limpieza de las mismas.					
Asistencia a las reuniones programadas					

JEFA DE SALÓN	MUY MALO	MALO	NI BUENO NI MALO	BUENO	MUY BUENO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	2	3	4	5
Distribución equitativa de insumos y materiales al personal.					
Apoyo entre compañeros					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Higiene personal					
Posturas adecuadas					
JEFE DE COCINA					
Apoyo entre compañeros					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Posturas adecuadas					
Higiene personal					
DELIVERY					
Imprime y organizar su hoja de actividades					
Alista la cuadrilla de datos y comandas					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Posturas adecuadas					
Higiene personal					
ANFITRIONA					

Tiempos de ubicación al cliente					
Preparación de Música					
Imprime hojas de clientes VIP					
Verifica las reservas, prepara y zonifica la ubicación de los clientes VIP					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Posturas adecuadas					
Higiene personal					
BAR					
Realiza adecuadamente la lista de los requerimientos del área.					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Posturas adecuadas					
Higiene personal					

JEFA DE SALÓN									
AZAFATAS	CAR	JAN	PREY	JON	ROS	YAC	KAT	MIR	JOS
Atiende el numero promedio de mesas por tiempo									
Pendiente de su plato por entregar									
Enmendaduras en comandas									
Cuidado de la menajería y cremeros									
Conocimiento de la lista de sus productos									
Armado adecuado de mesas									
limpieza de trabajo interno									
Comunicación adecuada (empleo de groserías)									
Puntualidad									
Prudencia en cocina (consumo de los productos)									
Higiene personal									

JEFA DE SALÓN		
MOTORIZADO	Roberto	Anderson
Llega y ordena su caja en la moto		
Revisa los pedidos y corrobora		
Ordena su pedido en la moto		
Comunicación adecuada (empleo de groserías)		
Prudencia en cocina (consumo de los productos)		
Posturas adecuadas		
Higiene personal		

ASISTN ADMIN	MUY MALO	MALO	NI BUENO NI MALO	BUENO	MUY BUENO
JEFA DE SALÓN	1	2	3	4	5
Realiza adecuadamente la lista de los requerimientos del área.					
Apoyo entre compañeros					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Posturas adecuadas					
Higiene personal					
JEFE DE COCINA					
Realiza adecuadamente la lista de los requerimientos para el área.					
Apoyo entre compañeros					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Posturas adecuadas					
Higiene personal					
BAR					
Limpieza de área					
Higiene personal					

JEFE COCINA	MUY MALO	MALO	NI BUENO NI MALO	BUENO	MUY BUENO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	2	3	4	5
Distribución equitativa de insumos y materiales al personal.					
Apoyo entre compañeros					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Higiene personal					
Posturas adecuadas					
JEFA DE SALÓN					
Apoyo entre compañeros					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Posturas adecuadas					
Higiene personal					
BAR					
Higiene personal					

JEFE COCINA					
COCINEROS	Jord	Isoe	Luis	Cecil	Alex
Prepara todos las raciones y agregados a tiempo / prepara más de un pedido en un solo tiempo					
Que conozcan sus productos					
Limpieza de área					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Posturas adecuadas					
Higiene personal					

BAR	MUY MALO	MALO	NI BUENO NI MALO	BUENO	MUY BUENO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	2	3	4	5
Distribución equitativa de insumos y materiales al personal.					
Apoyo entre compañeros					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Higiene personal					
JEFA DE SALÓN					
Apoyo entre compañeros					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Higiene personal					
JEFE DE COCINA					
Apoyo entre compañeros					
Comunicación adecuada (empleo de groserías)					
Prudencia en cocina (consumo de los productos)					
Posturas adecuadas					
Higiene personal					

CAPACITACIÓN JEFA DE SALÓN	MUY MALO	MALO	NI BUENO NI MALO	BUENO	MUY BUENO
AZAFATAS	1	2	3	4	5
Carolina					
Janet					
Preysi					
Jonatan					
Rosa					
Yacky					
Katy					
Miraya					
Joseline					
MOTORIZADO					
Roberto					
Alex					
DELIVERY					
Johana					
ANFITRIONA					
Jessica					

EVALUADOR	MUY MALO	MALO	NI BUENO NI MALO	BUENO	MUY BUENO
JEFE DE COCINA					
Preparación de más de un pedido en un mismo tiempo de atención					
Informa y evalúa la calidad de productos antes de salir hacia el cliente					



CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de deacuerdo o desacuerdo en relacion a su percepcion sobre diversos aspectos de la institucion, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.
(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DEACUERDO	MUY DEACUERDO
1	En sta organización las tareas están claramente definidas					
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
4	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar					
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas					
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas					
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					
9	Conozco claramente las políticas de esta organización					
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos esten claros y se cumplan					
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
12	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos					
13	Me siento orgulloso de mi desempeño					
14	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado					
15	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo					
16	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas					
17	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas					
18	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades					
19	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda					
20	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien					
21	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y criticas					
22	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo					
23	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo					
24	Cuando cometo un error me sancionan					
25	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente					
26	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más facil y rapida posible					
27	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos					
28	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal					
29	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar					
30	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia					
31	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaucion para lograr la maxima efectividad					
32	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea					
33	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa					
34	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones					
35	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización					
36	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí					
37	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables					
38	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil					
39	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra					
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos					
41	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien					
42	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía					
43	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses					
44	En esta organización hay muchísima crítica					
45	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño					
46	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores					
47	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto					
48	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización					
49	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas)					
50	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos					
51	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable					
52	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes					
53	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización					