

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS
TURÍSTICOS



CLIMA ORGANIZACIONAL Y ASPECTOS SOCIALES, EN LA
EMPRESA RESTAURANT & GRILL “HEBRON” S.A.C., 2015

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS
TURÍSTICOS

AUTORA

BRUNELLA DE LOS MILAGROS FUENTES CALDERON

ASESOR

Mgtr. RAFAEL MARTEL ACOSTA

Chiclayo, 2017

DEDICATORIA

A Dios, por haberme guiado maravillosamente
abriendo caminos y facilitando cada paso de esta investigación.

A mis padres, quienes sin dudar depositaron su
confianza en mi en cada reto de mi vida profesional.

A mi madrina y segunda mamá,
por haber sido el soporte necesario para mi desarrollo.

A mi novio, con quien de su mano,
crecí personal y profesionalmente.

A Lucy Margot Calderón Silva, tía linda,
nos enseñaste que el estudio es el secreto del éxito,
sé lo orgullosa que estás de mi desde el cielo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente original de nuestras vidas,
pues sin él cualquier sueño resulta imposible.

A mis padres, por el apoyo moral y económico durante
los años de preparación universitaria, ¡GRACIAS!.

A mis docentes, quienes formaron
mi inteligencia, disciplina y carácter.

El heroísmo no consiste en carecer de miedo,
si no en superarlo”

Roberto Gomez Bolaños

RESUMEN

Definitivamente resulta importante medir el nivel del clima organizacional en las empresas, ya que este puede tener un impacto significativo en el desarrollo de sus resultados. Cuantiosos estudios han indicado y asegurado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa que tiene un buen desempeño y otra de bajo desempeño. El clima organizacional hoy en día se ha vuelto muy importante en todas las empresas, pero no solo en ellas sino también en los trabajadores, ya que son el motor para que se lleve a cabo diferentes trabajos y áreas que se les asigne, muchas empresas no toman en cuenta a los trabajadores, solo tienen un trato de trabajador y jefe, pero para que una empresa tenga las características de ser respetada y ordenada, es necesario analizar el ambiente en que se encuentran los trabajadores, no solo es una comunicación de mandato u orden, sino también una comunicación de confianza por ello nace nuestra interrogante, ¿Cuáles son las características del clima organizacional y Aspectos Sociales en la empresa Restaurant & Grill Hebron S.A.C. ubicado en la ciudad de Chiclayo? Determinar, cuáles son las características del Clima Organizacional y Aspectos Sociales de la empresa Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C. La población encuestada serán los 33 trabajadores del área administrativa. Para la recolección de los datos del clima Organizacional, basado en 12 dimensiones cada una con 5 ítems.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Restaurant, aspectos sociales.

ABSTRACT

Definitely, it is important to measure the level of organizational climate in companies, as this can have a significant impact on the development of its results. Studies have indicated substantial and ensured that the organizational climate can make the difference between a company that has a good performance and a low performance. The organizational climate today has become very important in every business, but not only on them but also on workers, because they are the engine to be carried out different jobs and areas assigned to them, many companies do not take into account workers only have a deal worker and boss, but for a company with the characteristics to be respected and orderly, it is necessary to analyze the environment in which workers are, is not only a communication command or order but also a communication of trust why our question arises, what are the characteristics of the organizational environment and social aspects in the company Restaurant & Grill SAC Hebron located in the city of Chiclayo? Determine what the characteristics of the organizational climate and social aspects of the company Restaurant & Grill "Hebron" SAC The survey population are 33 administrative workers. To collect the data of organizational climate, based on 12 dimensions each with 5 items.

Keywords: Organizational climate, restaurant, social aspects

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas	15
2.3. Definición de términos básicos	21
III. METODOLOGÍA	22
3.1. Diseño de investigación	22
3.2. Área y línea de investigación	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	22
3.4. Operacionalización de variables.....	23
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	26
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	27
4.1. Resultados	27
4.1.1. Potencial Humano	28
4.1.2. Diseño Organizacional	48
4.1.3. Cultura de la organización.....	68
4.1.4. Aspectos sociales.....	83
4.2. Discusión	88
4.2.1. Liderazgo.....	88
4.2.2. Innovación	89
4.2.3. Recompensa	93
4.2.4. Confort	90
4.2.5. Estructura	95
4.2.6. Toma de decisiones	99
4.2.7. Comunicación.....	97
4.2.8. Remuneración.....	91
4.2.9. Identidad.....	92

4.2.10. Conflicto y cooperación	96
4.2.11. Motivación	94
4.2.12. Aspectos sociales.....	89
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
VII. ANEXOS	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El jefe de servicio supervisa constantemente al personal	28
Figura 2. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.	29
Figura 3. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes	30
Figura 4. Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.....	31
Figura 5. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	32
Figura 6. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.....	33
Figura 7. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización..	34
Figura 8. La innovación es característica de nuestra organización	35
Figura 9. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	36
Figura 10. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.....	37
Figura 11. . Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mi mejor trabajo....	38
Figura 12. En mi organización, reconocen habitualmente la buena labor realizada.....	39
Figura 13. El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades	40
Figura 14. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.....	41
Figura 15. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato	42
Figura 16. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	43
Figura 17. Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo	44
Figura 18. Existe sana competencia entre mis compañeros	45
Figura 19. Se ha realizado actividades recreativas en los últimos seis meses	46
Figura 20. Recibo buen trato en mi establecimiento.....	47
Figura 21. Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados	48
Figura 22. La limpieza de los ambientes es adecuada.....	49
Figura 23. Mi organización se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan	50
Figura 24. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.....	51

Figura 25. Existe un ambiente organizado	52
Figura 26. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse	53
Figura 27. En mi organización participo en la toma de decisiones.....	54
Figura 28. En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.....	55
Figura 29. Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	56
Figura 30. Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.....	57
Figura 31. Mi jefe está disponible cuando se le necesita	58
Figura 32. Existe una buena comunicación con mi jefe.....	59
Figura 33. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.....	60
Figura 34. Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	61
Figura 35. Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo ...	62
Figura 36. Existe equidad en las remuneraciones	63
Figura 37. Recibo mi pago a tiempo	64
Figura 38. Mi salario y beneficios son razonables	65
Figura 39. Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	66
Figura 40. El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas	67
Figura 41. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización.....	68
Figura 42. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo	69
Figura 43. Me siento a gusto de formar parte de la organización	70
Figura 44. Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	71
Figura 45. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.....	72
Figura 46. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno	73
Figura 47. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	74
Figura 48. Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización.....	75
Figura 49. Me interesa el desarrollo de mi organización	76
Figura 50. Estoy comprometido con mi organización	77
Figura 51. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.....	78

Figura 52. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.....	79
Figura 53. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	80
Figura 54. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	81
Figura 55. Puedo contar con mis compañeros.....	82
Figura 56. Existe libertad en la presentación de quejas	83
Figura 57. Ha habido o hay casos de indisciplina en su área de trabajo	84
Figura 58. Existe actualmente un bajo rendimiento en su área de trabajo	85
Figura 59. Alguna vez se ha ausentado a su área de trabajo	86
Figura 60. Existe una alta rotación en su ambiente de trabajo	87

I. INTRODUCCIÓN

Igualmente, el Ministerio de Salud (2009) cuando trató el tema del clima organizacional, indicó que está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

La ciudad de Chiclayo cuenta con una gran diversidad de restaurantes, cada uno de estos restaurantes, poseen una agradable infraestructura y una gran cantidad de trabajadores que son la carta de presentación de cada uno de ellos, pero de existir fallas o problemas en el clima organizacional que los rodean, el trabajo que ofrecerán será negativo, debido a que si el clima es malo influirá en su actitud frente a su trabajo.

Restaurant & Grill Hebron S.A.C. Empresa joven, que brinda el servicio de alimentos y bebidas, ubicado en Avenida Balta N° 605. La empresa Hebron SAC abrió sus puertas a la colectividad chiclayana en el mes de Febrero de 1999, fundada por el señor Miguel Montoya Moreno, como una empresa familiar, destinada a brindar servicio de alimentación, su objetivo principal es superar las expectativas de satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos y normas de calidad exigidas, busca superar y satisfacer las expectativas de sus clientes, contando con personal altamente calificado basándose en los requisitos de la normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas de Higiene (BPH) para el correcto cumplimiento de los objetivos de calidad e inocuidad en toda la organización.

De acuerdo con este escenario se propuso la siguiente formulación del problema: ¿Cuáles son las características del clima organizacional y Aspectos Sociales en la empresa Restaurant & Grill Hebron S.A.C. ubicado en la ciudad de Chiclayo?

Asimismo, el objetivo general fue: Determinar las características del Clima Organizacional y Aspectos Sociales de la empresa Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C.; y, los objetivos específicos fueron: Identificar los niveles alto, medio y bajo según las dimensiones del Clima organizacional para el Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C. entre los meses de Mayo a Junio del año 2015, identificar los niveles del Clima organizacional según las variables: Potencial humano, Diseño organizacional y Cultura Organizacional para el Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C. entre los meses Mayo a Junio del año 2015 y determinar los factores que se

requieren evaluar para la mejora de la variable aspectos sociales para el Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C. entre los meses de Mayo a Junio del año 2015.

El instrumento será el cuestionario del Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, desarrollado por la Dirección de Calidad en Salud, del Ministerio de Salud (Ministerio de Salud, 2009); que se ha adaptado para evaluar el clima organizacional de los empleados de la Empresa Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C. Basándose en 12 dimensiones: comunicación, toma de decisiones, motivación, liderazgo, conflicto y cooperación, identidad, remuneración, estructura, confort, innovación, recompensa y los aspectos sociales. Con respecto a estas dimensiones se construye el cuestionario que consta de 5 indicadores, (5 ítems) cada uno. Las respuestas para clima laboral son de tipo Likert, de cinco opciones: Totalmente En Desacuerdo, En Desacuerdo, Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo, De Acuerdo y Total mente De Acuerdo; representado por números de 1 a 5, respectivamente. Demostrando que un buen ambiente profesional equivale a una mejor productividad de parte de sus trabajadores, concluyendo que éste es un aspecto importante dentro de la rentabilidad del Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C.

II. MARCO TEÓRICO

Respecto a los antecedentes y las bases teóricas, que existen con relación al tema, se han encontrado estudios sobre el clima organizacional y aspectos sociales, se remite en esta parte de la investigación.

2.1. Antecedentes

Córdova (2002) concluyó al referirse acerca de la satisfacción del cliente: *“El 92% de los clientes tienen un alto nivel de satisfacción respecto a la atención brindada por parte del personal en comunicación, cortesía, credibilidad y confianza que es lo más importantes que se ha revelado mediante este estudio. El servicio y la atención al cliente constituye en la actualidad el principal estándar que usa el cliente para medir el desempeño de una empresa y el de la competencia, y si las expectativas no se satisfacen se corre el riesgo de perder al cliente.”* (p. 25)

Demostrando que el servicio y la atención al cliente constituyen en la actualidad el principal estándar que usa el cliente para medir el desempeño de una empresa y el de la competencia, y si las expectativas no se satisfacen se corre el riesgo de perder al cliente

Serrano (2007) ultimó su investigación para estudiar la estructura, la gestión y los valores en la comunicación de las organizaciones desde: *“Un enfoque holístico (integrador), para avanzar en la investigación y asesorar es imprescindible conocer cómo se estructura la comunicación, cómo se gestiona y cuál es su materia prima: cuáles son sus valores, qué y cómo comunican las organizaciones. El problema de conocimiento se centra en: conocer cómo se planifica la comunicación, para lograr convertirse en un valor de la función directiva de las organizaciones.”* (p.46)

Pérez (2010) cuando abordó el tema del clima organizacional concluyó, que éste está basado en el interés que muestra la empresa por sus trabajadores, brindándoles la capacitación requerida, manteniendo una comunicación constante y por ende recomendó que los jefes deben de mostrar siempre interés por las necesidades y expectativas que presenten los trabajadores para poder retroalimentarlos y ayudarlos a desenvolverse en su puesto de trabajo.

El manejo inadecuado del clima organizacional en la franquicia KFC, se debe a la falta de organización de la empresa en cuanto al ambiente laboral, además identifiqué una ausencia de una planificación estratégica contrae resultados adversos en la franquicia, en consecuencia, recomendé la implementación de un manual de clima laboral, la realización de mediciones del clima en el futuro (en base a datos periódicos), la realización de capacitaciones, propuesta motivacionales y la mejora en la comunicación dentro de la empresa (Sandoval, 2011).

Ruiz (2010) determinó que, de los factores evaluados, lo que establecen el clima organizacional en la empresa investigada son autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; factores que afectan regularmente a las diferentes áreas de trabajo. Se propuso a la organización fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la información de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee; también que debería fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de una forma eficiente y colaboradora, evitando conflictos; así mismo, indicó que es importante mantener un elevado nivel de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente, puesto que un empleador cuando está motivando da más de sí dentro de su puesto de trabajo, porque se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir, además acotó que un aspecto clave es crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y al mismo tiempo que el colaborador logre confianza con el jefe para que así haya la delegación de tareas; además, mantener de forma óptica los canales estratégicos de comunicación a fin de que el empleador este enterado de las actividades que la empresa realiza o se está realizando.

La acción gerencial es lo que mayor impacto tiene sobre el clima, pues se ha encontrado en las evaluaciones realizadas a más de 500 organizaciones, que entre el 50% y el 70% del clima organizacional depende de sus líderes. Expresa que el punto central es el compromiso gerencia, ya que el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo del líder que se encuentra a cargo, estos de igual modo serían un espejo para cada gerente, que le informa sobre su eficacia, pues el gerente debe estar dispuesto a mirarse y disponerse para observar las propias debilidades; ganar la confianza para reconocerlo como oportunidades de mejora y adquirir el compromiso ético de hacerlo (Martínez, 2006)

Concluyó que la percepción de los trabajadores resultó encontrarse en un nivel medio alto. Así mismo, recomendó a la organización que trabaje un plan integrado de capacitación y

entrenamiento para los trabajadores que sea apoyado en un proceso de evaluación de desempeño y que estos sean actualizados periódicamente en base a las competencias que requiere el puesto y a las necesidades de los clientes; también que se busque el desarrollo del personal con el fin de elevar los niveles de desempeño laboral, así como también su compromiso con la institución (Ventura, 2012).

Realizó una investigación basada en estrategias motivacionales para el personal administrativo de una empresa, ubicada en el departamento de alta Verapaz, se concluyó que en relación a los bajos porcentajes de satisfacción que presenta el personal de la empresa, se enfatiza que la falta de estrategias motivacionales mantiene y aumenta actitudes negativas, negligencias y conflictos que dificultan el logro de los objetivos de la organización y para esto se recomendó implementar estrategias motivacionales adecuadas a las necesidades de la organización, el seguimiento de las actividades de cada programa propuesto y medición de los resultados obtenidos en cada trimestre. (Pérez de Maldonado, 2004)

2.2. Bases teóricas

Cuando abordó el tema del clima organizacional lo definió como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (Hall, 1996).

Describió al Clima Organizacional como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, y que, a su vez, ocasionan expectativas individuales y grupales sobre el ambiente (Pérez de Maldonado, 2004).

Mencionó que el clima organizacional es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

Cuando trató el caso del clima organizacional consideró como la forma en que un individuo percibe en su trabajo; su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En base a esto se considera al Clima Organizacional como una percepción única de cada organización, pues poseen su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en conjunto componen su clima organizacional, el cual es significativo en la medida que influye en la motivación, y

desempeño, así como también en la satisfacción en el cargo que percibe el trabajador (Martínez, 2003).

Se refirió a cultura organizacional y lo consideró como un modo en que los empleados perciben siete características como esencia de misma: 1) Innovación y riesgos, que es el grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos; 2) Atención al detalle o sea el nivel en que se espera que el personal muestre precisión, análisis y atención al detalle; 3) Orientación a los resultados, que es la forma en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados; 4) Orientación a la gente que es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización; 5) Orientación a los equipos, las tareas se organizan alrededor de equipos y de individuos; 6) Agresividad que es el nivel en que la gente se muestra agresiva y competitiva antes que conformista y 7) Estabilidad, que es en qué grado las actividades de la organización se dirigen a mantener la permanencia y no al crecimiento (Robbins, 2004).

(Barroso, 2004) cuando escribió sobre el Clima tipo autoritario, manifestó que es aquel en que la dirección tiene 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. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen; sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Kolb, Rubin y McIntyre (2001) señalan que dentro de las dimensiones del clima organizacional se encontrará Estructura, que 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

Alegaron que la dimensión Recompensa dentro del Clima organizacional; corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo (Kolb, Rubin y McIntyre, 2001).

Maturana (1999) indicó que las características de Clima Organizacional, también hace referencia a una situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

Edel (2007) precisó el tema bajo la perspectiva, de la comunicación aparece como un proceso que es parte del proyecto empresa, y como tal, trasciende su calidad de función puesto que su único propósito no es otra cosa que facilitar la gestión. En este sentido, la comunicación debe ser comprendida como un proceso que aparece en todas las áreas de la empresa, y no como una función que se restringe a cumplir y solucionar tareas específicas. Al contrario, de la comunicación del proyecto depende que se haga posible la realización del mismo. La comunicación debe entonces entenderse desde una perspectiva estratégica y como tal adquiere un carácter directivo, que tiene por objetivo la responsabilidad de que el proyecto se comunique, de que los públicos se adhieran a él.

Brunet (2009) refirió que es una forma global que refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del ambiente. Así se vuelven importantes para su administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: Evaluar las fuentes de conflictos, de estrés o de insatisfacción que contribuya 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. Según el desarrollo de su organización prever los problemas que puedan surgir. De esta forma se establece al clima organizacional como de gran importancia ya que es, el medio que proporciona información acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo cambios de actitud y conducta de los miembros, así como también en la estructura organizacional.

Uno de los aspectos sociales que se suele darse en una organización, es el ausentismo de sus trabajadores. Chiavenato (2009) al tratar este aspecto se refirió a las faltas o ausencias que los miembros de la empresa cometen en el tiempo que deberían estar desarrollando sus actividades, esto puede ser generado como consecuencia de una falta de motivación y estímulo, un ambiente laboral desagradable, entre otros aspectos; sin embargo, el trabajador se ausenta debido a otros factores apartes a la organización, estos pueden ser una enfermedad comprobada o no, por razones familiares, por motivo personales y otros más.

El Ministerio de Salud (2009), desarrolló un Documento Técnico, sobre la Metodología para el Estudio del Clima Organizacional para los centros de salud de Perú; que tiene las dimensiones del clima organizacional, las cuales son características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos; por lo que, para realizar un estudio del clima organizacional debe conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

- **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. Ministerio de Salud [MINSAL] (2009).

Por otro lado, Nosnik (2013), afirmó que caracterizar el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, lleva a pensar que la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde adentro como fuera de ella para sobrevivir de manera exitosa.”

- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. Ministerio de Salud [MINSAL] (2009).

Sin embargo, Cruz Roche (1999), señala a la cooperación como la principal herramienta para estimular la motivación de los miembros del canal, y actúa mediante un proceso por el que un miembro del canal busca el apoyo de otro realizando sus objetivos comerciales. Sin embargo, la puesta en marcha de actuaciones cooperativas no está exenta de dificultades, ya que existen numerosas barreras que limitan o impiden que los miembros del canal apuesten por este modelo relacional. En concreto, destacan las referidas al deseo de mantener la autonomía, la desconfianza, el propio interés y una relación coste/beneficio poco atractiva.

- **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable. Ministerio de Salud [MINSAL] (2009).
- **Estructura:** Representa la percepción que tienen 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la

burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Ministerio de Salud [MINSA] (2009).

Según, Merton (2002), nos dice que una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósito de la organización”.

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Ministerio de Salud [MINSA] (2009).
- **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Ministerio de Salud [MINSA] (2009).

Asi mismo, un libro desarrollado en la universidad de Harvard (2004), define innovacion como la encarnacion, combinacion o sintesis del conocimiento en productos, procesos o servicios originales, relevantes y valiosos.

- **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. Ministerio de Salud [MINSA] (2009).

Por otro lado, Tracy (2015), define liderazgo como Es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente.

- **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Ministerio de Salud [MINSA] (2009).

Sin embargo existen 3 tipos de motivacion:

Motivacion Intrinseca, es aquella que nace de realizar un trabajo que gusta y satisface, con el cual se sienten identificados por una vocación personal. Este tipo de trabajo estimula por

sí mismo a la persona, por lo que los premios y castigos pasan a un plano secundario. (Robles y Alcérreca, 2000).

Motivación Extrínseca, está basada tanto en la aplicación de recompensas prometidas, tales como el salario, las promociones, el reconocimiento, la seguridad, la formación, etc., o de penalizaciones, tales como la sanción, el despido, la amonestación pública, el expediente, el traslado, etc.

Motivación Transcendente, es aquella que en su realización produce beneficios en “otras” personas. Se sustenta en el servicio, en la solución de problemas ajenos, en la utilidad que el trabajo tiene para otros, esta motivación no es fácil de darse en muchos trabajos, pero cuando se da, resulta ser la más sólida de las tres motivaciones. (Urco, 2003).

- **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo. Ministerio de Salud [MINSA] (2009).

Sin embargo, A la hora de recompensar y reconocer la labor de los empleados, se deben tener en cuenta las siguientes pautas:

- Adecuar la recompensa a la persona: conocer las preferencias personales del individuo para que sea realmente satisfactoria.

Puede ser interesante que los trabajadores respondan a una encuesta acerca de las cosas que le gustan.

- Adecuar el premio a lo logrado: la recompensa debe estar en función de la cantidad de tiempo y esfuerzo que se necesita para aplanear y ejecutar una tarea.

La recompensa debe ser inmediata: para ser eficaces, las recompensas deben otorgarse tan pronto como sea posible. Las recompensas que se demoran semanas o meses no logran motivar a los empleados para que repitan sus actuaciones.

La recompensa debe ser específica: se debe especificar siempre porque se está otorgando la recompensa. Se deben evitar las generalizaciones tipo: “ha sido un bueno trabajo”, “vaya logro”, etc. (Gonzales, Santos, Rodriguez y Rojo, 2008).

- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores. Ministerio de Salud [MINSAL] (2009).

Así mismo, Basándose en un concepto de remuneración económica, se define como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. La más usual es la conocida como sueldo o salario. Se sabe entonces que el empleado, se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir compensación para las personas, si reciben contribuciones que le permitan el alcance de sus objetivos. Entendiéndose por contribuciones los pagos que hace el trabajador a la organización a la cual pertenece. (Urquijo, 1997).

- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Ministerio de Salud [MINSAL] (2009).

Polimeni y Fabrozzi (1997), indicaron que la “toma de decisiones, bien sea a corto o largo plazo, puede definirse en los terminos mas simples como el proceso de selección entre uno o mas cursos alternativos de accion”.

2.3. Definición de términos básicos

- Clima Organizacional: *“Realidad de una empresa relacionada a la percepción que tienen sus colaboradores con respecto a la estructura interna de trabajo.”* (Hodge y Altman, 2006).
- Liderazgo: *“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* (Chiavenato, 1993).

III. METODOLOGÍA

En este apartado se va a conocer la metodología que se va a realizar en el presente trabajo, como el tipo de estudio y diseño de contrastación de Hipótesis, la población, muestra y muestreo y por último el método y técnica que se usaron.

3.1. Diseño de investigación

El estudio fue de tipo descriptivo – transversal (Alvitres, 2000), pues se expuso las características del ambiente laboral que presenta la empresa Restaurant & Grill “Hebron” S.A; y al mismo se describió la situación actual en que se encuentra una organización empresarial. Es transversal porque permitió describir la variable en un tiempo determinado.

3.2. Área y línea de investigación

Servicios, restaurantes, gastronomía.

3.3. Población, muestra y muestreo

- Población: Los 33 trabajadores pertenecientes a todas las areas del Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C. de Chiclayo, durante los meses Mayo a Junio del año 2015.
- Muestra: Los 33 trabajadores del Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C.
- Muestreo: Fueron los 33 trabajadores del Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C., estos fueron incluidos en la recolección de datos a través del instrumento.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables		Indicador		Valor
Interviniente: Sexo		Femenino/Masculino		Características Sexuales
Variable	Sub Variable	Dimensión	Indicador	Unidades de Medida
Características del Clima Organizacional	Potencial Humano	Liderazgo	Supervisión	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Información oportuna	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Reuniones	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Evaluación	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Apoyo	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Innovación	Libertad	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Opinión	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Innovación	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Comodidad y Eficiencia	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Recompensa	Incentivos	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Reconocimiento	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Realización	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Justicia	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Valoración	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Confort	Preocupación	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			coordinación	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Competencia	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Recreación	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Buen trato	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Dis eño Org	Estr uctura	Beneficios

			Limpieza	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Prevención	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Contribución	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Organización	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Toma de decisiones	Oportunidad	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Participación	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Libertad de expresión	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Información oportuna	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Consideración	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Comunicación organizacional	Disponibilidad del Jefe	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Relación con mi jefe	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Relación con mis compañeros de trabajo	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Comunicación sobre el trabajo	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Remuneración	Equidad	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Pago a tiempo	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Razonable	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Adecuada	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Satisfacción	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Cultura de la Organización	Identidad	Contribución
	Relaciones			TED/ED/NDNED/DA/TDA
Agrado	TED/ED/NDNED/DA/TDA			
Atención	TED/ED/NDNED/DA/TDA			

			Tareas laborales	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Conflicto y cooperación	Control	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Iniciativa de solución	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Esfuerzo	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Interés	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Compromiso	TED/ED/NDNED/DA/TDA
		Motivación	Eficiencia	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			conocimiento de tareas	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Apoyo mutuo	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			satisfacción	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Compañerismo	TED/ED/NDNED/DA/TDA
Aspectos Sociales			quejas	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Indisciplina	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Bajo rendimiento	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Ausentismo	TED/ED/NDNED/DA/TDA
			Alta rotación	TED/ED/NDNED/DA/TDA

Fuente: Ministerio de Salud (2011)

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cada dimensión de la variable constó de 5 indicadores, teniendo en total 55 reactivos. Estos ítems fueron respondidos adoptando una opción de los cinco niveles que presenta, utilizando el método que responde a la escala de Rensis Likert: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

El instrumento fue el cuestionario del Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, desarrollado por la Dirección de Calidad en Salud, del Ministerio de Salud (Ministerio de Salud, 2009); dicho documento técnico es sobre la Metodología para el

Estudio del Clima Organizacional, que tiene 12 dimensiones, que a su vez están comprendidas en tres sub variables:

- Sub variable Potencial humano, con las dimensiones: liderazgo, innovación, recompensa, confort.
- Sub variable Diseño organizacional, con las dimensiones: estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional, remuneración.
- Sub variable Cultura de la organizacional; identidad, conflicto y cooperación, motivación.

Cada dimensión de la variable constó de 5 indicadores, teniendo en total 55 ítems. Estos ítems fueron respondidos adoptando una opción de los cinco niveles que presenta, y que responde a la escala de Likert: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

El instrumento utilizado para medir la variable aspectos sociales, estuvo referida a hechos de problemas particularmente laborales, que presentaron los colaboradores del área administrativa del Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C. El Documento en mención se adaptó para diagnosticar la relación del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C. ubicado en la ciudad de Chiclayo (Anexo 1).

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Antes de recolectar los datos, a través de encuestas en el Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C., se realizó visitas de coordinación y charlas de sensibilización a los trabajadores. El procesamiento y análisis de datos se realizó con el programa Microsoft Excel 2010. Para caracterizar las opiniones de los colaboradores, sobre el clima organizacional se realizó distribuciones de frecuencias absolutas y relativas porcentuales por sub variable y dimensión; y del mismo modo para la variable aspectos sociales. Se asumió una opinión favorable cuando se conjugó las opciones: 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Los resultados se presentaron a través de tablas y figuras unidimensionales.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

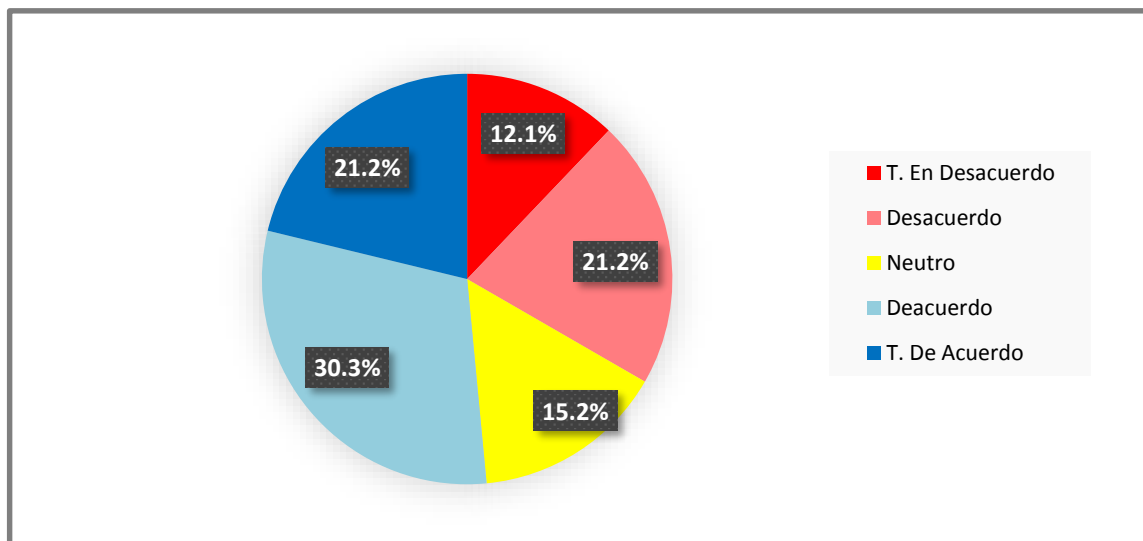
En este capítulo se presentan los resultados acerca del análisis del clima organizacional y aspectos sociales, con una población de 33 encuestados. De acuerdo con los objetivos propuestos en la investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1. Resultados

Estas encuestas están en relación a las 12 dimensiones, que a su vez están comprendidas en tres sub variables: Sub variable Potencial humano, con las dimensiones: liderazgo, innovación, recompensa, confort; Sub variable Diseño organizacional, con las dimensiones: estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional, remuneración; Sub variable Cultura de la organizacional; identidad, conflicto y cooperación, motivación. Cada dimensión de la variable consta de 5 indicadores, teniendo en total 55 ítems. Propuestos por Ministerio de Salud [MINSA] (2009).

4.1.1. Potencial Humano

- Liderazgo



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Figura 1. El jefe de servicio supervisa constantemente al personal

La supervisión es considerada fundamental en toda empresa, pues esto ayuda a verificar errores y poder darles solución. En la figura se puede observar que el 12% de trabajadores se mostró en total desacuerdo y el 21% en desacuerdo, afirmando que no existen supervisión, y que cuando se presenta no cuenta con buenos estándares de calidad al momento de hacer las observaciones de mejora, y que en vez de dar soluciones muchas veces incomodan a trabajador imponiendo las multas laborales. El 15% se mostró neutral. Por otro lado, el 30% de trabajadores se mostró de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo, afirmando que, si existe supervisión constante y que normalmente no necesita de correcciones, pues el trabajo que ellos tienen es rutinario y es difícil que haya equivocaciones, ya que, manejan experiencia.

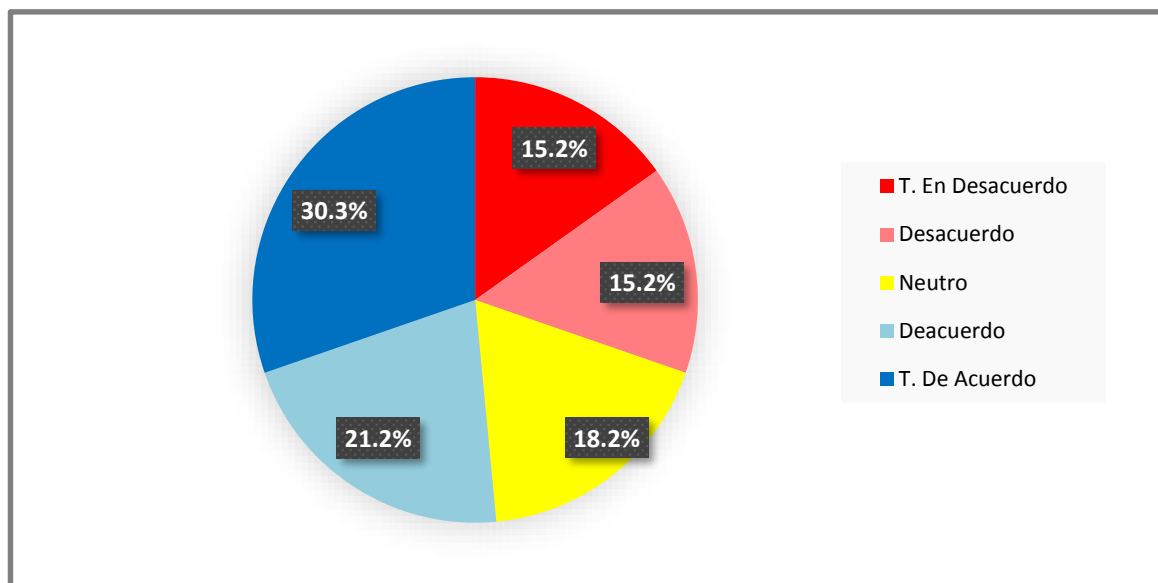


Figura 2. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según la siguiente figura, el 15% de trabajadores mostró su total desacuerdo y el otro 15% se mostraron en desacuerdo, indicando que la información de interés solo llega a los directivos y hasta los jefes, es por eso que sienten una discriminación que hasta el momento no ha tenido solución. El 18% mostró una postura neutral y no opinó. Mientras que el 21% se mostró de acuerdo y el 30% en total acuerdo, afirmando que existen murales en donde se puede ver información de interés, pero que es muy desactualizado en cuanto a fechas.

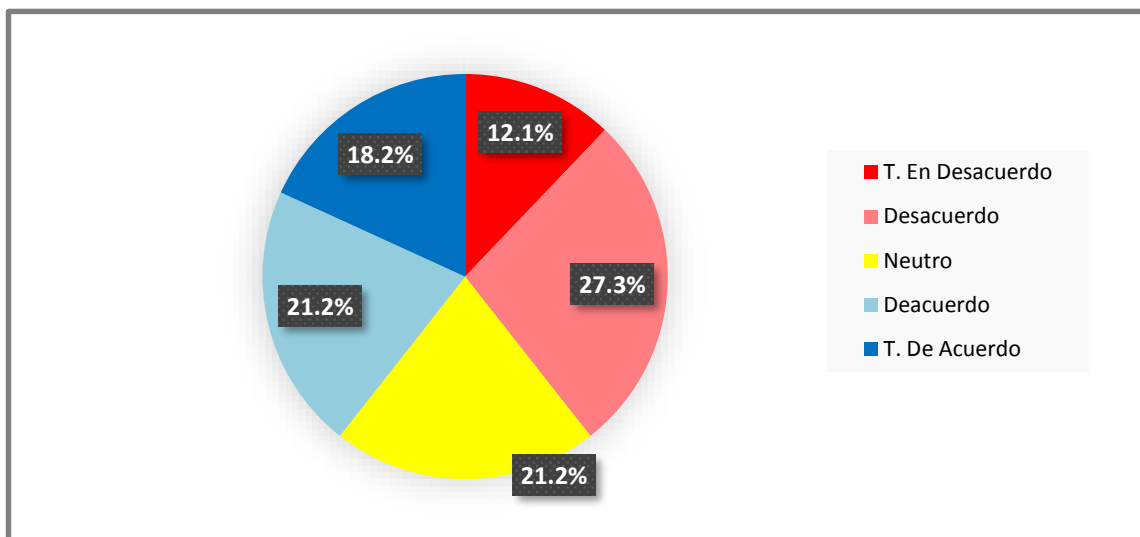


Figura 3. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la siguiente figura, se puede observar que el 12% de trabajadores se mostró en total desacuerdo frente a la afirmación realizada y el 27% en desacuerdo, afirmando que las reuniones se realizan con muy poca frecuencia y que en muchas ocasiones no se invitan a todos a participar. El 21% de colaboradores se mostró neutral frente a la interrogante. Por otro lado, el 21% y el 18% se mostraron en acuerdo y total acuerdo, afirmando que estas reuniones existen pero que solo se reúnen con personal de su misma área de trabajo.

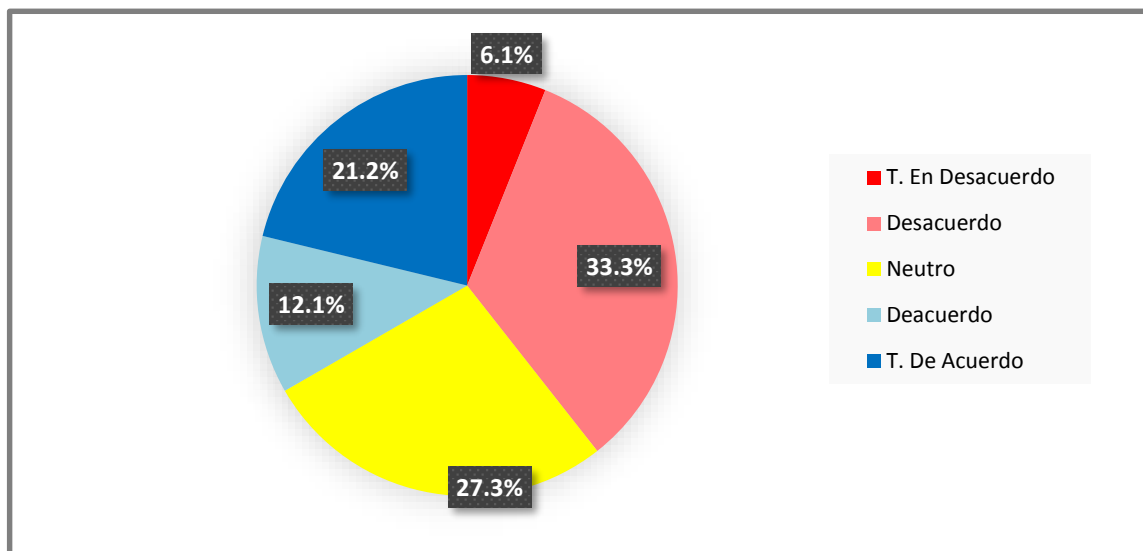


Figura 4. Mi trabajo es evaluado en forma adecuada
Fuente: Elaboración propia, 2015.

La evaluación del trabajo realizado por los trabajadores debe ser evaluado de manera correcta para poder brindar retroalimentación y soluciones, para eso se deben de maneras herramientas adecuadas e innovadoras. Frente a la afirmación planteada los trabajadores en un 6% se mostraron en total desacuerdo, afirmando que no existen herramientas de evaluación y que es el principal motivo para que existan las multas en la empresa, el 33% se mostró en desacuerdo y reafirmó la carencia de dicha evaluación. El 27% se mostró indiferente. Mientras que el 12% se mostró de acuerdo y el 21% en total acuerdo, afirmando que estas evaluaciones se dan cada día, y se basan en observación y no en aplicar herramientas empresariales de medición.

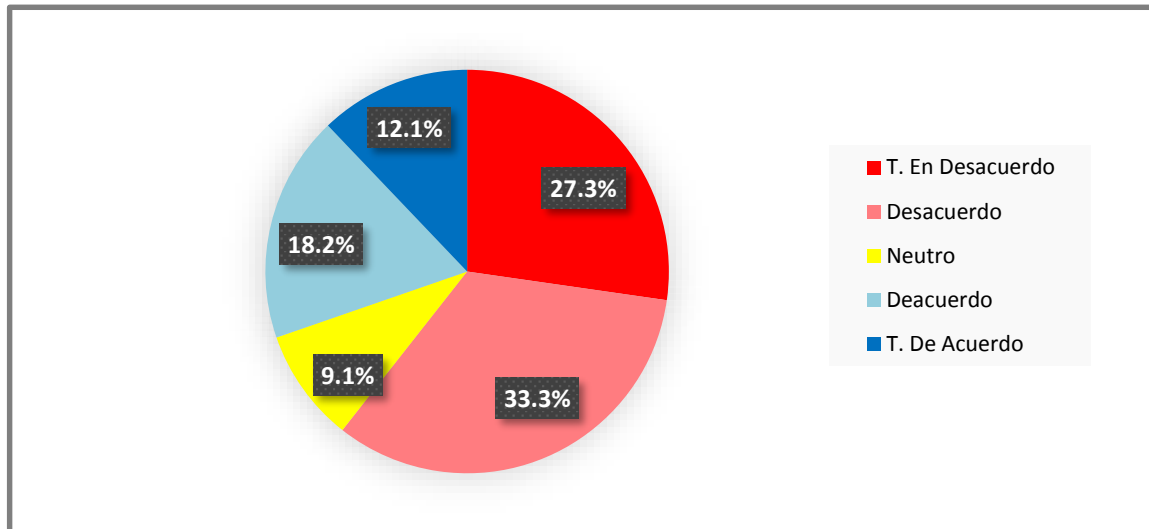


Figura 5. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con respecto a la siguiente afirmación, los trabajadores en un 27% afirmaron que sus jefes no apoyan el esfuerzo que ellos dan por su trabajo, el 33% se mostró en desacuerdo ante la afirmación, indicando que esa falta de afecto del jefe ante un trabajo bien realizado es el principal factor para que ellos muchas veces trabajen solo por trabajar y no lo hagan por amor a su organización. El 9% se mostró indiferente y no opinó. Mientras que el 18% y el 12% afirmaron que sus jefes si apoyan su esfuerzo y que muchas veces sus indicaciones son importantes para mejorar.

- Innovación

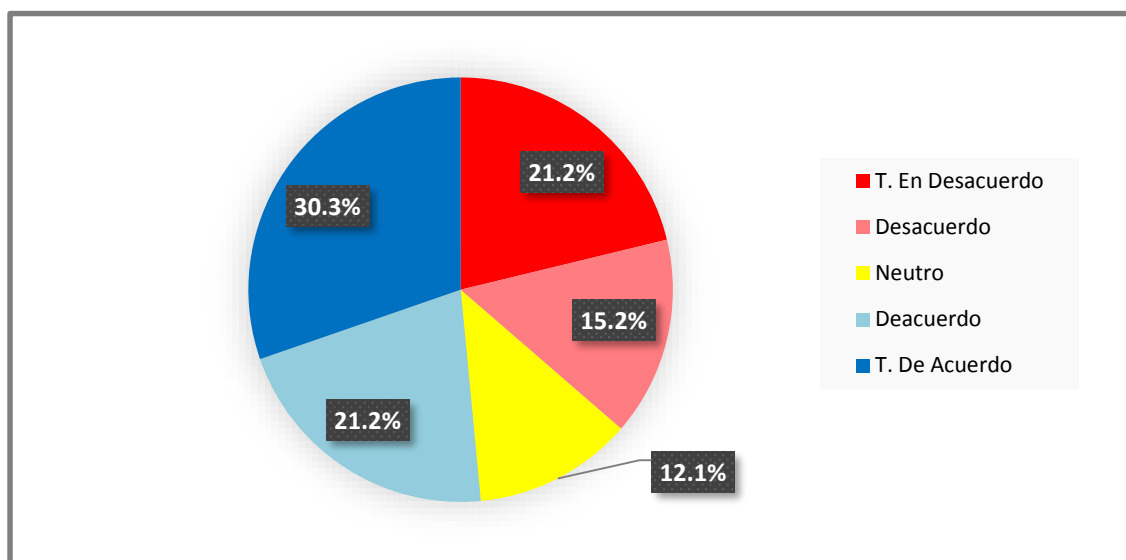


Figura 6. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La innovación en toda empresa, es una herramienta fundamental para el éxito y eso no solo depende de los jefes o directivos, la innovación puede ser planteada desde las piezas más bajas de la estructura de la empresa. Frente a la interrogante el 21% de trabajadores afirmó que no se les permite mostrar su creatividad e innovación para solucionar problemas y el 15% agregó que este tipo de aportes solo se permiten a los directivos o jefes de áreas. El 12% mostró su indiferencia y no dio información. Mientras que el 21% y el 30% de trabajadores afirman que hubo ocasiones en la empresa en las que pudieron dar sus opiniones para mejorar algún proceso que estaba fallando y se les escuchó, afirmando que, para ello, el trabajador debe saber opinar y tener buenas ideas.

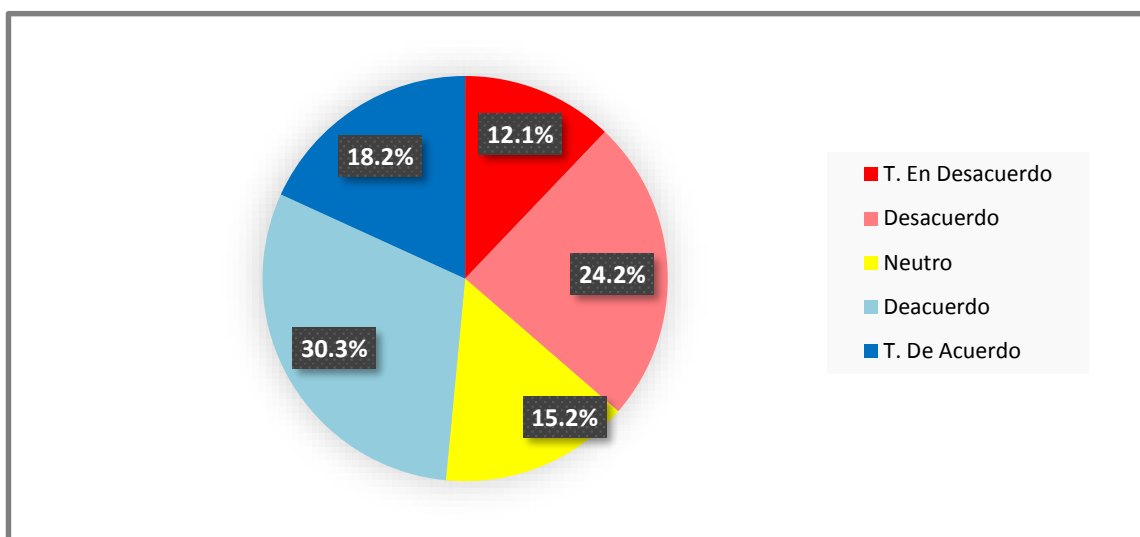


Figura 7. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según la siguiente figura, el 12% de trabajadores mostró un total desacuerdo ante la afirmación y el 24% se mostró en desacuerdo, afirmando que su contribución es en base a su puesto de trabajo, y por ende no pueden hacer más de lo que se les pide y que solo contribuyen lo que deben contribuir. El 15% mostró una postura neutral. Por otro lado, el 30% se mostró de acuerdo y el 18% en total acuerdo, para lo cual comentaron que todo trabajo en la empresa contribuye al crecimiento del mismo, y por ende deben de dar su mejor esfuerzo para que la empresa en donde laboral pueda generar ganancia y por ende ellos también sean favorecidos.

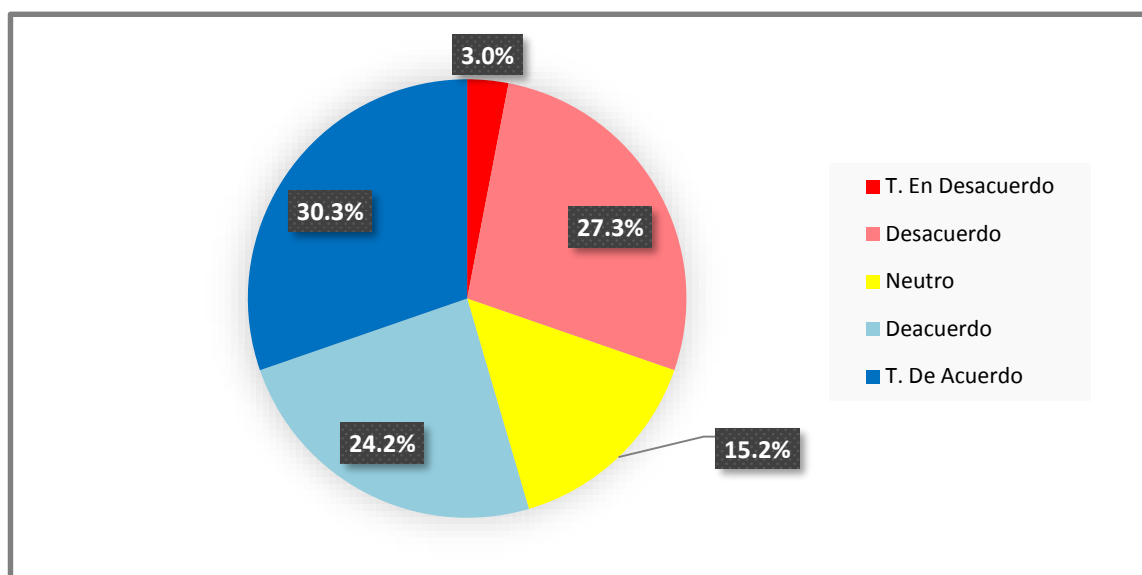


Figura 8. La innovación es característica de nuestra organización
Fuente: Elaboración propia, 2015.

La innovación en toda empresa es una herramienta que juega un papel importante. Ante esta afirmación el 12% de trabajadores afirmó que no existe innovación en su trabajo, así mismo el 24% se mostró en desacuerdo, avalando lo anteriormente afirmado. El 30% afirmó no conocer innovaciones en la empresa, por tanto, se mostraron indiferentes. El 18% y el 15% de trabajadores afirmó que, si existe innovación, aunque no es continua, comentaron que por el tiempo de servicio que tienen en la empresa, si han podido observar los constante cambios que ha habido y el fruto que otorgaron a la organización.

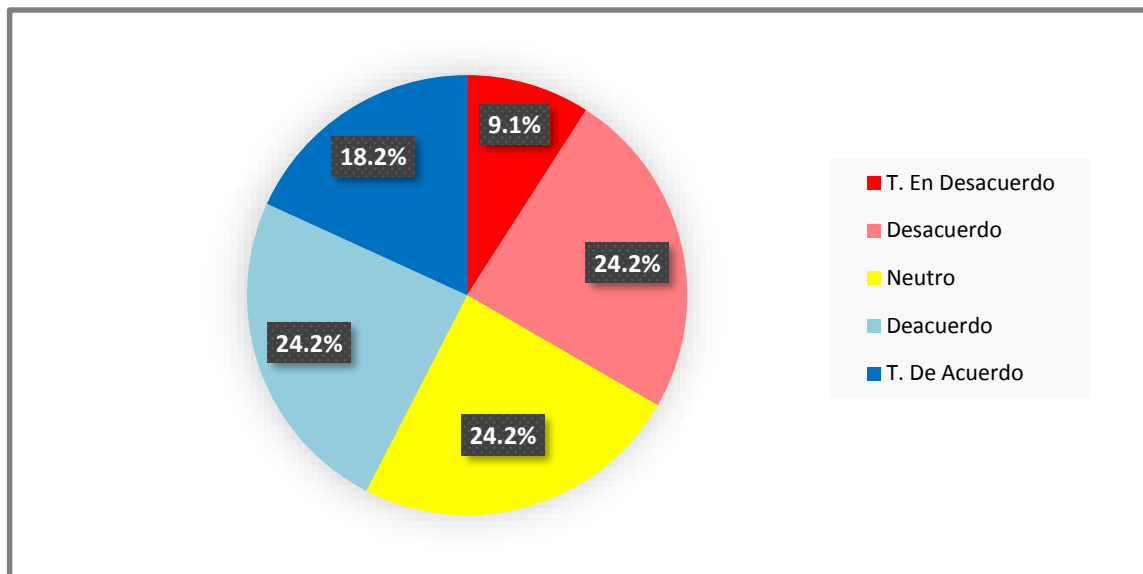


Figura 9. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los cambios es algo a lo que toda organización debe estar preparada para afrontar y para eso se manejan muchas herramientas y recursos. Los trabajadores en la siguiente figura comentaron lo siguiente: el 9% mostró un total desacuerdo ante la afirmación, el 24% estuvo en desacuerdo, afirmando que la institución no se ha adaptado del todo bien a los últimos cambios que se dieron durante su periodo de funcionamiento, afirmando que uno de los principales factores han sido los gustos u preferencias cambiantes del cliente. El 24% se mostró neutral. Por otro lado, el 24% se mostró de acuerdo y el 18% en total acuerdo frente a la afirmación, indicando que la empresa no es muy fuerte ante los cambios que se presentan en su tipo de negocio, pero supieron sobresalir y por ende siguen siendo una empresa prestigiosa en la ciudad.

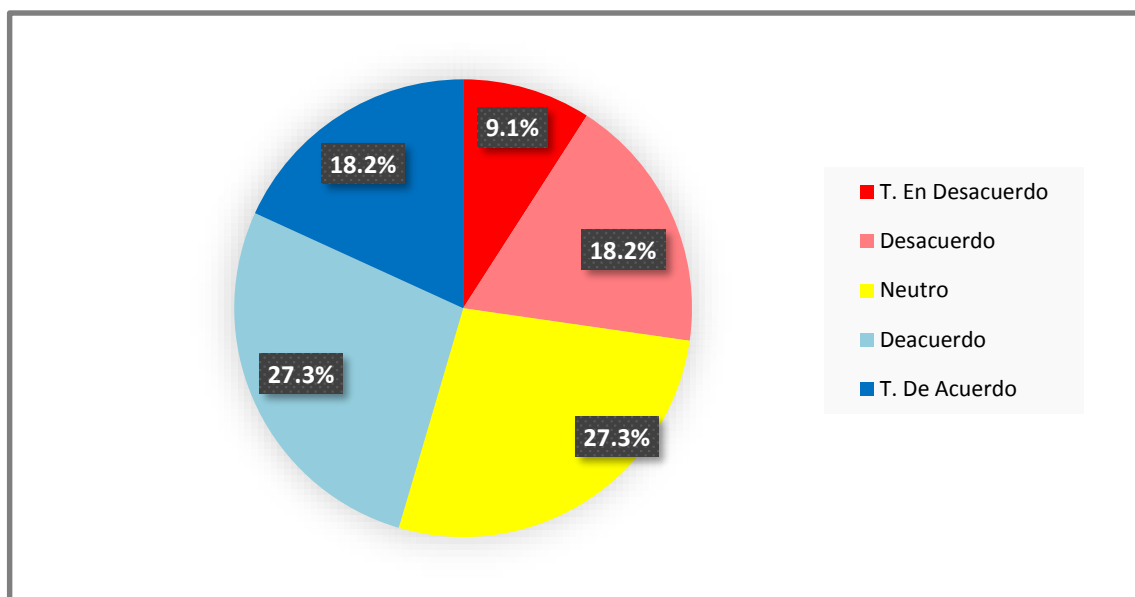


Figura 10. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según la figura, el 9% de trabajadores considera que no existe una buena distribución física en su área de trabajo, es por eso que muestran un total desacuerdo ante la afirmación, así mismo, el 18% manifestó en desacuerdo, afirmando que la falta de distribución es un error que la empresa aun no soluciona, pese a las quejas. El 27% no consideró dar su opinión. El 27% de trabajadores se mostró de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo, afirmando que, si existe una adecuada distribución, pero que esto varía según el área donde laboran sus compañeros, dando a entender que su área si cuenta con espacios de trabajo amplios y cómodos.

- Recompensa

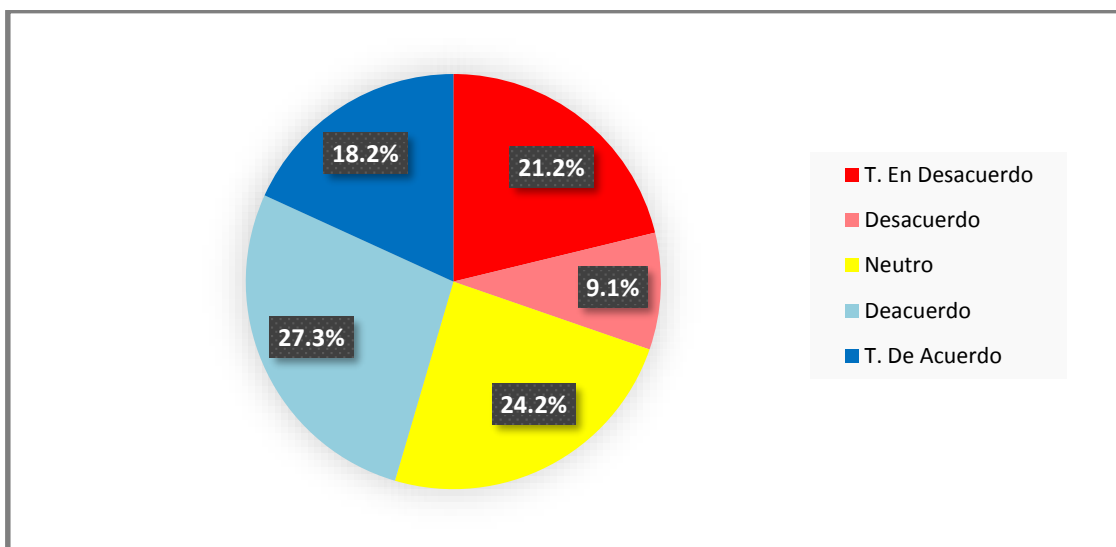


Figura 11. . Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mi mejor trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según la figura, los trabajadores afirman en un 21% que no existe ningún tipo de incentivo y por ende muestra su total desacuerdo ante la afirmación, el 30% se mostró en desacuerdo, indicando que los incentivos parece ser un tema intocable dentro de la empresa. El 27% de trabajadores se mostró neutral sobre la afirmación y no dio mayor información. Mientras que el 12% se mostró de acuerdo y el 9% en total acuerdo. Los trabajadores comentaron que los incentivos son otorgados según las áreas existentes, afirmando una vez más que los que tienen mayores derechos a este tipo de remuneraciones son aquellos que manejan mayores responsabilidades y que laboral en áreas administrativas.

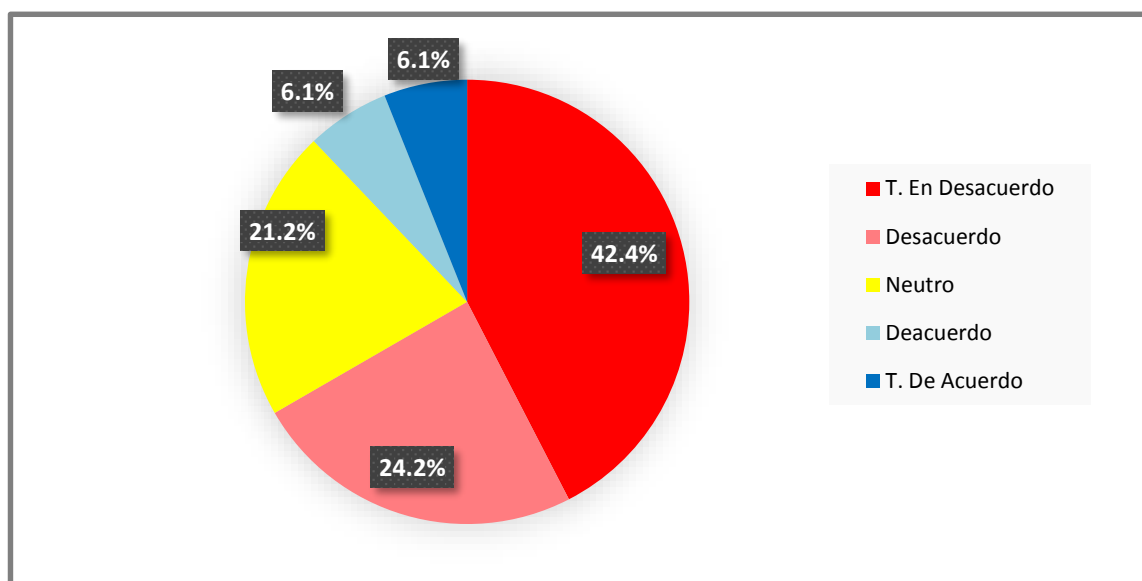


Figura 12. En mi organización, reconocen habitualmente la buena labor realizada

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El reconocimiento por el trabajo bien hecho es algo importante que toda empresa deba aplicar en su día a día, este reconocimiento puede ser extrínseco o intrínseco. En la presente figura se puede observar que en referencia a la afirmación planteada el 42% de trabajadores está totalmente en desacuerdo y el 24% en desacuerdo, estos trabajadores indicaron que la empresa no brinda incentivos o reconocimientos por su buena labor. El 21% no opinó. Mientras que el 6% se mostró de acuerdo y otro 6% en total acuerdo, aunque no pudieron sustentar claramente qué tipo de reconocimiento recibieron.

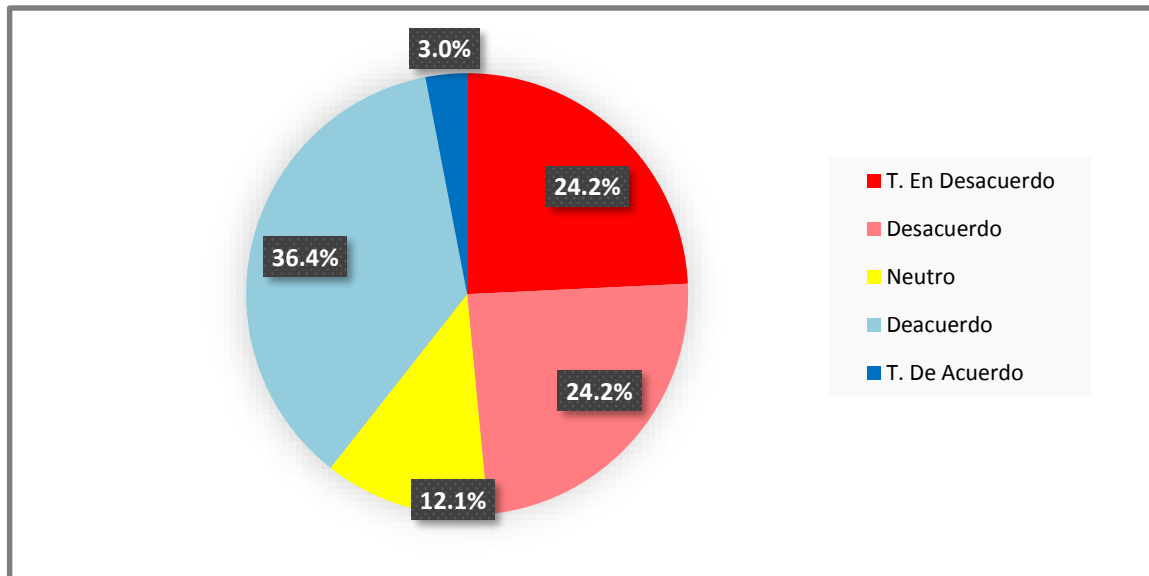


Figura 13. El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Ante la siguiente afirmación, se puede observar en la figura que el 24% de trabajadores mostró un total desacuerdo y el otro 24% se mostró en desacuerdo, afirmando que muchos de ellos tienen este trabajo como un sub-empleo, y por ende no tienen oportunidad de desarrollar todas sus capacidades, solo deben de realizar como rutina lo que se les indica. El 12% se mostró neutral. Por otro lado, el 36% se mostró de acuerdo y el 3% en total acuerdo, afirmando que ellos por tener carreras técnicas que tienen que ver con restaurantes y hotelería, pueden desarrollar todo lo aprendido en su centro de trabajo.

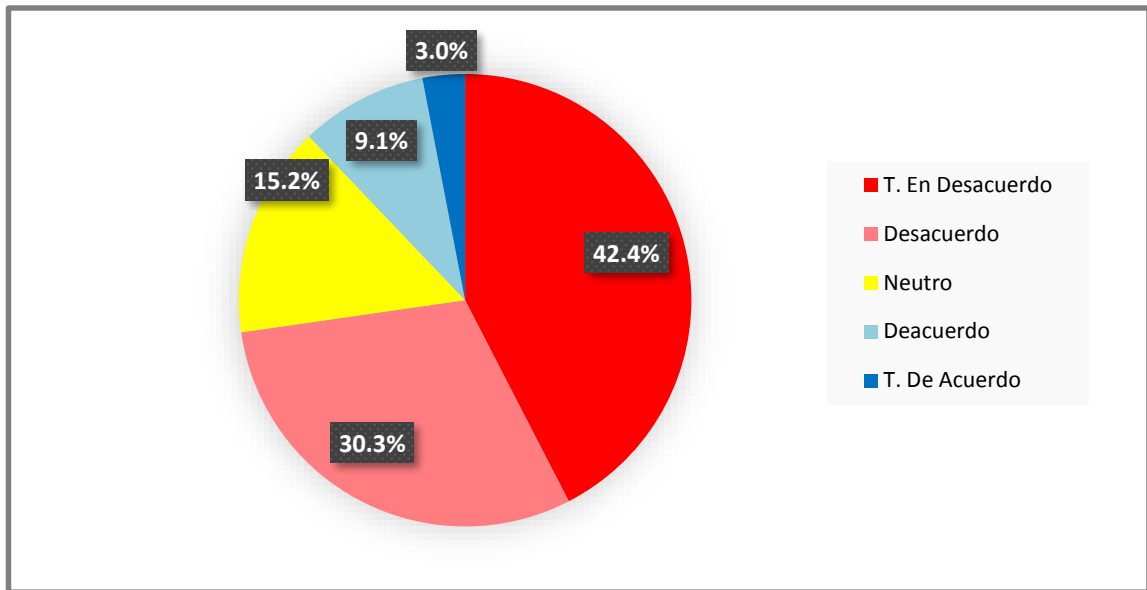


Figura 14. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa
Fuente: Elaboración propia, 2015.

La siguiente figura refleja la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la justa repartición de premios y reconocimientos. En donde el 42% se mostró en un desacuerdo total y el 30% en desacuerdo. El 15% se mostró neutral. Por otro lado, el 9% mostró un acuerdo, mientras que el 3% se mostró totalmente de acuerdo. Los colaboradores indicaron que no existe ningún tipo de reconocimiento, y que están acostumbrados a ganar el sueldo establecido, por el máximo esfuerzo dado en sus jornadas de trabajo.

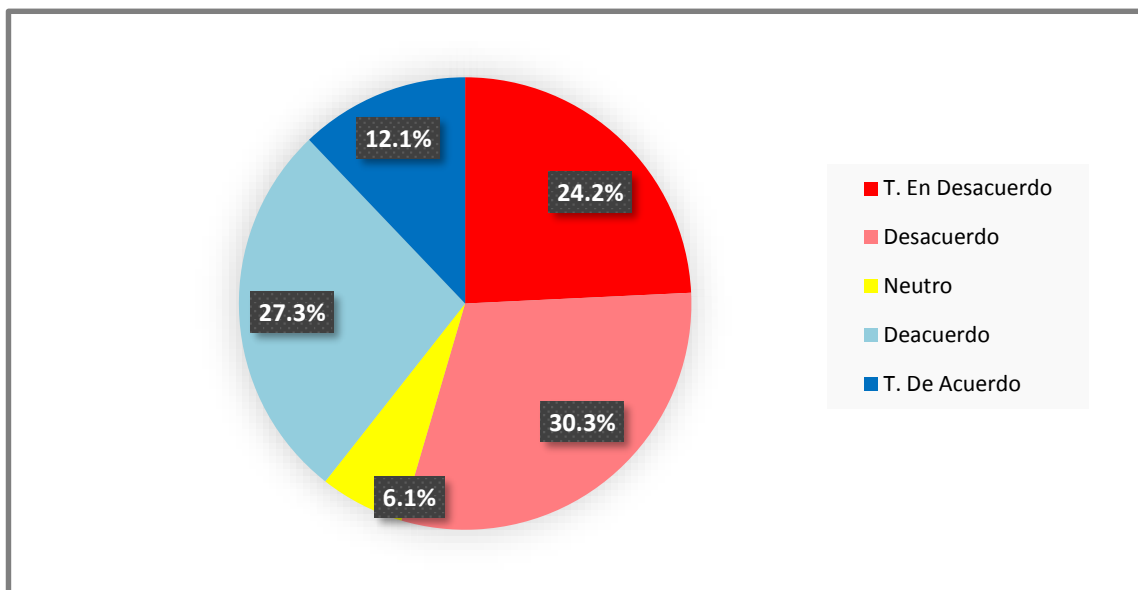


Figura 15. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Todo trabajo bien realizado debe de ser valorado por el jefe directo o indirecto, ya que, esto influye de manera intrínseca al trabajador, dando como resultado un mayor esfuerzo y dedicación. Se les realizó la encuesta a los trabajadores, para lo cual el 24% mostró un desacuerdo total y el 30% un desacuerdo, indicando que nunca les premian por un trabajo eficiente, y que muchas veces esperan solo una felicitación pero que es algo que nunca sucede en su ambiente laboral. El 6% mantuvo su margen a la afirmación y evitó opinar. Por otro lado, el 27% se mostró de acuerdo y el 12% en total acuerdo, afirmando que existen ocasiones en las que sus jefes los felicitan por obtener buenos resultados, pero dejaron saber que muchas veces esperan algo más, una motivación extrínseca.

- Confort

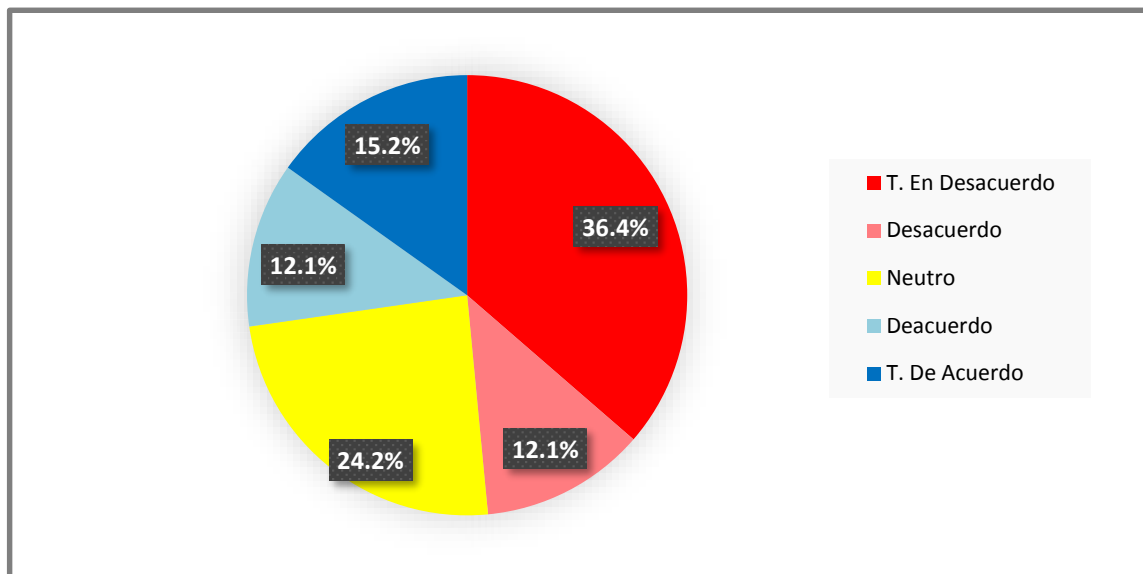


Figura 16. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se puede observar en la presente figura que el 36% de trabajadores muestra un total desacuerdo en referencia a la afirmación planteada, el 12% muestra un desacuerdo, mientras que un 24% se muestra neutral y no opina. Por otro lado, el 12 de trabajadores muestra un acuerdo en referencia a la cuestión realizada y un 15% un total acuerdo.

Los colaboradores al momento de realizar la encuesta indicaron que los jefes no se preocupan por realizar actividades de integración con los empleados de la empresa. Por otro lado, los colaboradores que respondieron de manera positiva, comentaron que existen días realizan salidas nocturnas con sus jefes, pero que se da con poca frecuencia, resaltando que estos trabajadores vienen a ser los más antiguos en la empresa.

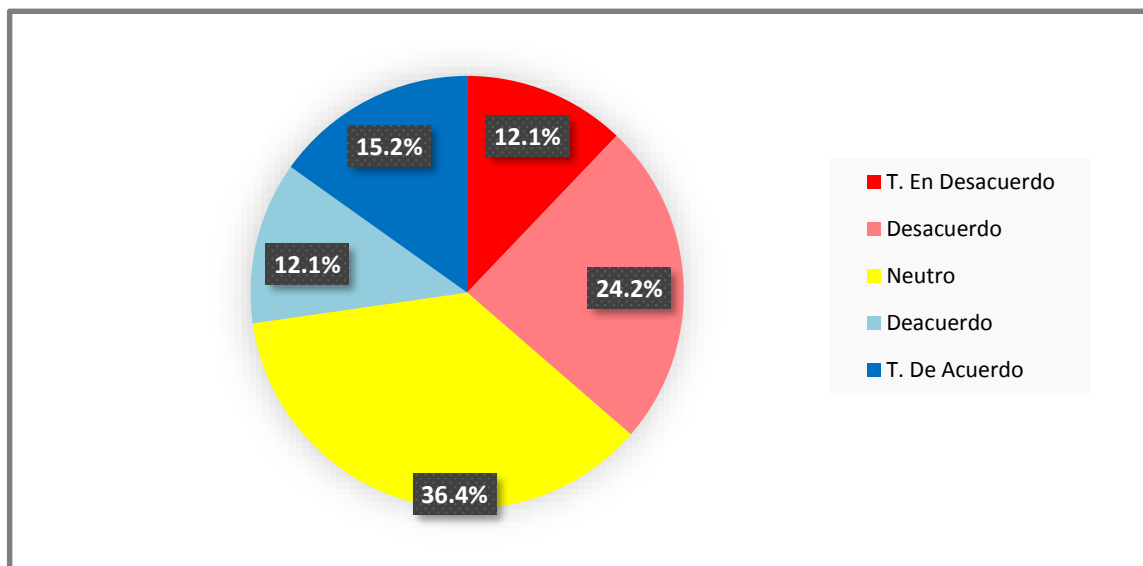


Figura 17. Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se puede observar en la siguiente figura que el 12% de colaboradores se encuentra en total desacuerdo con respecto a la afirmación realizada, un 24% se muestra en desacuerdo, mientras que el 36 no opina al respecto. Por otro lado, se tiene un 12% que mantiene una posición positiva, así mismo, el 15% muestra un total acuerdo.

Según los comentarios de los trabajadores, los únicos que tienen acceso a este tipo de reuniones, son aquellos que manejan puestos de mayor jerarquía, por lo tanto, la mayoría de colaboradores carece de información que se comparte en este tipo de consensos.

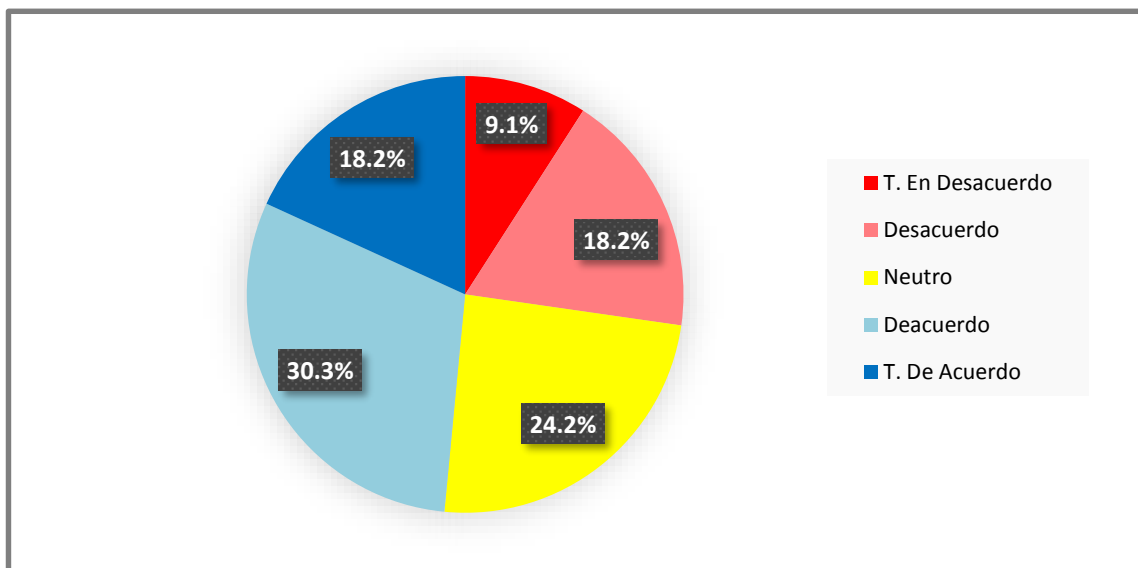


Figura 18. Existe sana competencia entre mis compañeros
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la siguiente figura, se realizó una pregunta en cuanto a sana competencia, en donde un 9% mostraron un desacuerdo total. Así mismo, el 18% de colaboradores se mostraron en desacuerdo. Un 24% de trabajadores no opinaron con respecto a la afirmación, pues indican que no tienen metas y por ende no sabrían que tipo de competencia puede existir. Un 30% están de acuerdo en cuanto a la afirmación, mientras que un 18% muestran un acuerdo total.

Los colaboradores que respondieron de manera positiva y negativa, comentaron que el tipo de competencia que ellos consideran se basa en cuanto a realizar bien su trabajo, para que de alguna manera puedan ser reconocidos o considerados para un posible ascenso.

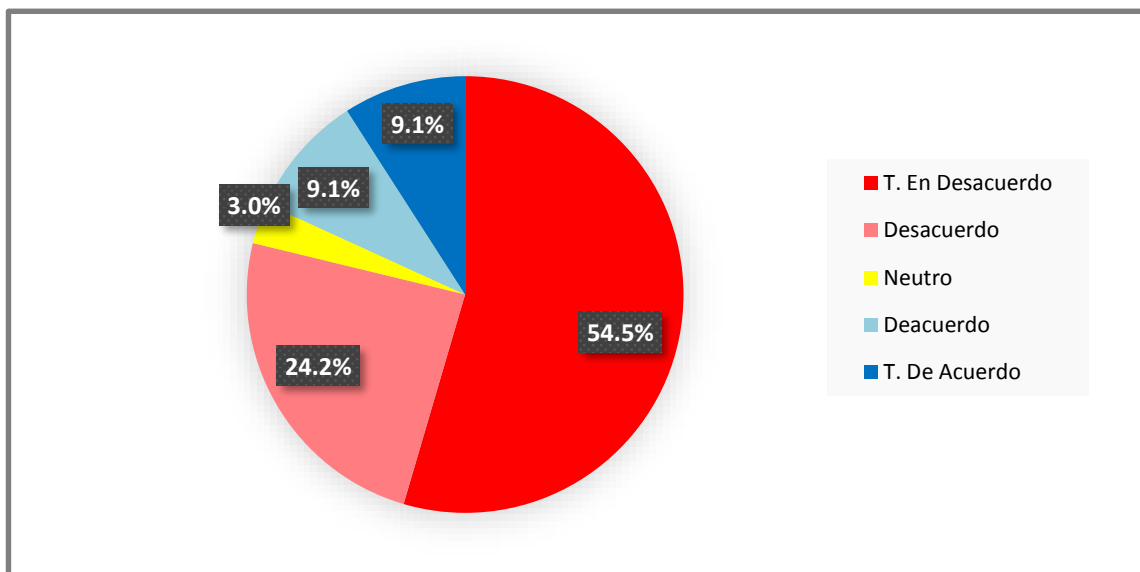


Figura 19. Se ha realizado actividades recreativas en los últimos seis meses
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En cuanto a la figura, los colaboradores indicaron en un 54% que a la vez es preocupante, que no se realizan ningún tipo de actividades recreativas y que solo mantienen una relación en la empresa netamente laboral, el 24% mantiene también una opinión negativa. El 3% muestra una actitud neutral. Por otro lado, el 18% afirman que, si se realizan este tipo de actividades, los cuales, al momento de realizarles la pregunta, no confirmaron que tipo de reunión fue la última a la que asistieron, dejando dudas con respecto a su respuesta.

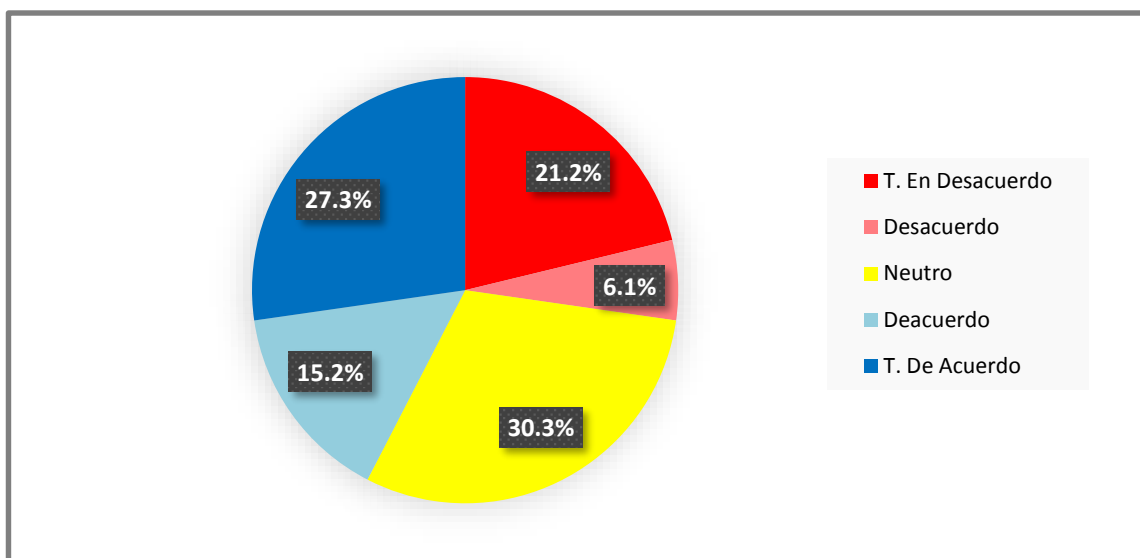


Figura 20. Recibo buen trato en mi establecimiento

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El buen trato que se les da a los trabajadores en una empresa es de vital importancia para general un ambiente laboral adecuado. En la presente figura, los colaboradores en un 21% mostraron un total desacuerdo con respecto a la afirmación realizada, así mismo, un 6% mostró un desacuerdo. El 30% de los mismos respondió de manera neutral a la afirmación. Por otro lado, el 15% se mostró de acuerdo mientras que el 27% se mostró totalmente de acuerdo.

En el momento de realizar la pregunta los trabajadores comentaron que el trato en el establecimiento está en torno a la confianza que existe entre trabajador – jefe, por ende, varia con respecto al nivel de comunicación y confianza que el trabajador genere frente a sus superiores y compañeros.

4.1.2. Diseño Organizacional

- Estructura

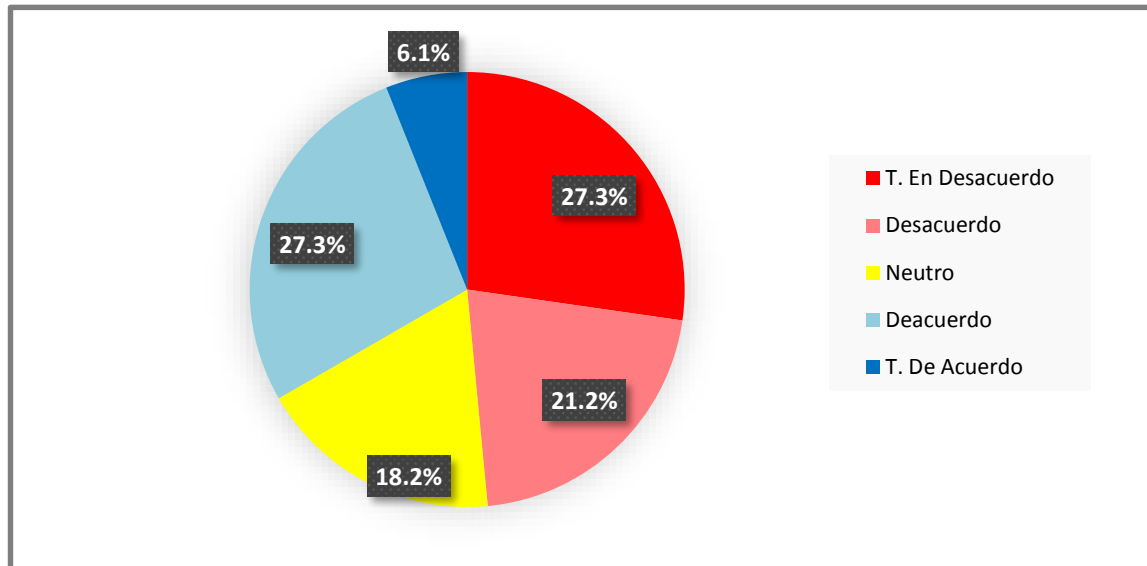


Figura 21. Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los beneficios que deben de brindar las empresas deben ser justos y adecuados para todos sus trabajadores, además no deben ser solo aquellos que la ley exige, también pueden ser beneficios extras como descuentos, promociones en la empresa y en otras, esto promete tener a los trabajadores motivados y felices.

Con respecto a la afirmación presentada, el 27% de trabajadores se mostró totalmente en desacuerdo, afirmando que la empresa solo brinda los beneficios que la ley exige, y que comparado con otras organizaciones, no ofrece beneficios adicionales para que sus trabajadores disfruten, el 21% se mostró en desacuerdo, agregando que esto muchas veces apena al trabajador, ya que siente una falta de interés por parte de la empresa, y que al ver las ganancias reflejadas en ventas esto no es nada justo para ellos quienes son los que dan cara al público. El 18% mostró una postura neutral al respecto. Por otro lado, el 27% se mostró de acuerdo y el 6% se mostró totalmente de acuerdo, indicando que para ellos tener los beneficios de ley es suficiente.

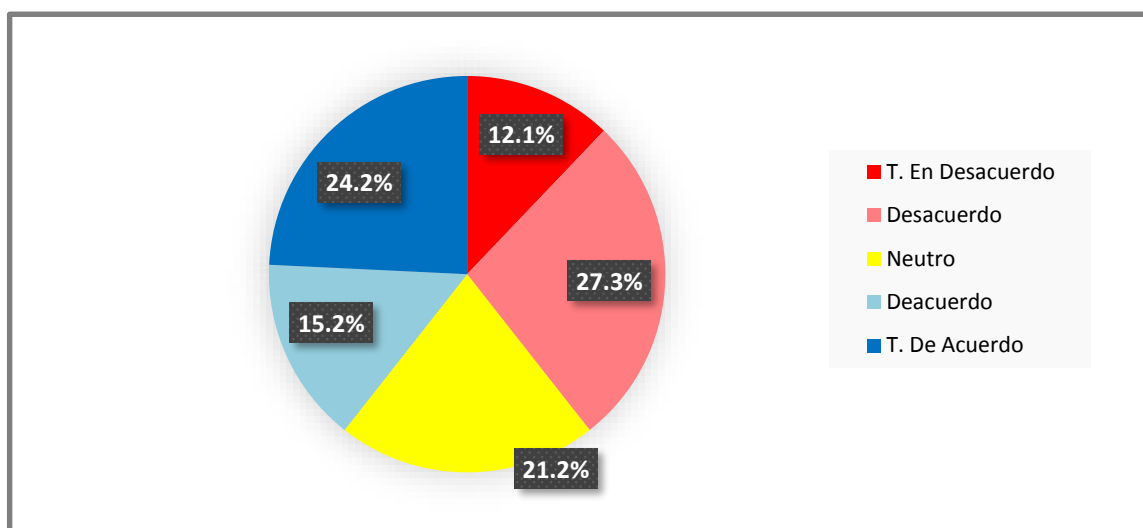


Figura 22. La limpieza de los ambientes es adecuada

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Un ambiente limpio deja mucho que hablar en toda empresa, ya que, los clientes al ver un ambiente limpio consideran que es un buen lugar para acudir, mucho más en este caso, que se trata de un establecimiento de comida. El 12% de colaboradores se mostró en total desacuerdo y comentaron que los ambientes solo están limpios en cara al público, pero que el personal de limpieza debería considerar que también debe estar limpio los espacios para el trabajador en sus momentos de descanso u ocio, el 27% se mostró en desacuerdo, y afirmaron que muchas veces ellos tienen que presentar quejas para que el personal de limpieza realice bien su trabajo, ya que muchas veces han encontrado áreas sucias y el personal encargado no hacia frente a eso. El 21% respondiendo de manera neutral. Mientras que el 15% se mostraron de acuerdo y el 24% totalmente de acuerdo, afirmando que los ambientes están limpios cuando deben estarlo, sobre todo las áreas que tienen mayor concurrencia dentro del establecimiento.

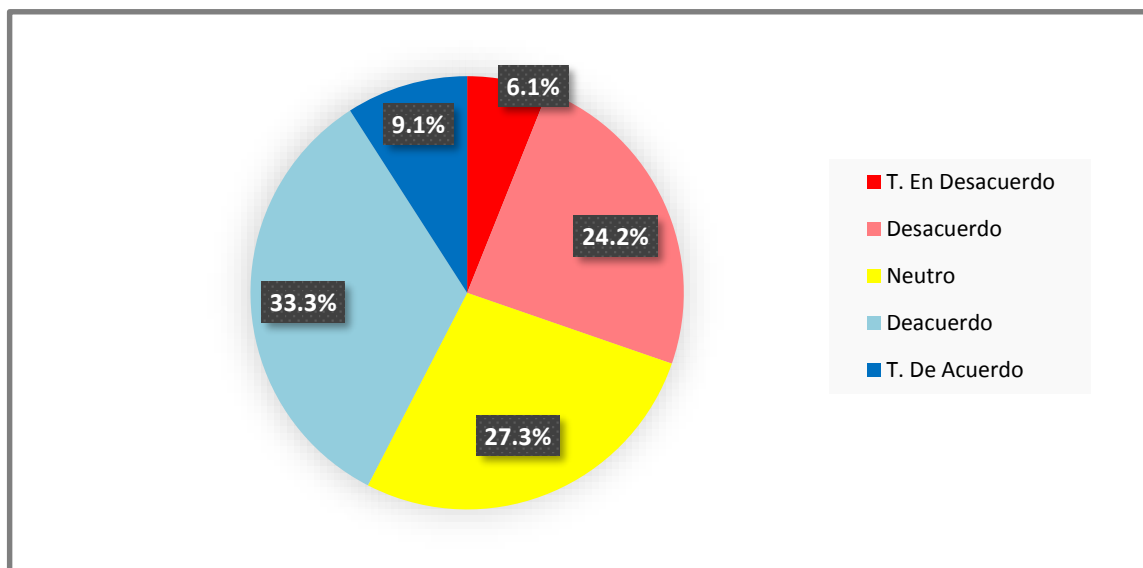


Figura 23. Mi organización se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En cuanto a la siguiente afirmación, los colaboradores de la empresa respondieron de la siguiente manera: el 6% se mostró totalmente en desacuerdo, así mismo, el 24% estuvo en desacuerdo, indicando al momento de la recolección de información que los problemas que suceden dentro de la empresa, se atienden de manera improvisada en el momento. El 27% de trabajadores afirmó no conocer ningún plan para prever problemas en la empresa. Mientras que el 33% de trabajadores se mostró de acuerdo y un 9% se mostró totalmente de acuerdo, afirmando que, si existe organización para actuar frente a inconvenientes, resaltando que estos trabajadores, en su mayoría forman parte del área de cocina.

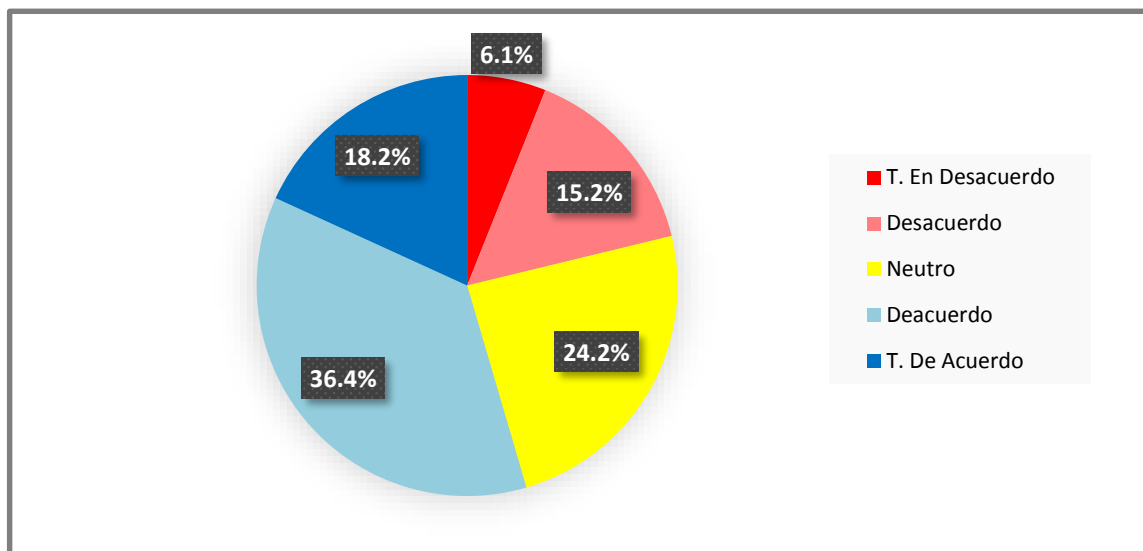


Figura 24. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según la presente figura, el 6% de trabajadores se mostró totalmente en desacuerdo y el 15% en desacuerdo a la afirmación que se planteó. Mientras que el 24% prefirió no opinar al respecto. Por otro lado, el 36% de trabajadores se mostró de acuerdo y el 18% en total acuerdo. Los trabajadores comentaron que los directivos si invierten en lo que es estructura y material para crear mejores condiciones de trabajo, otorgándoles a los trabajadores el material adecuado para dar un buen servicio a sus clientes.

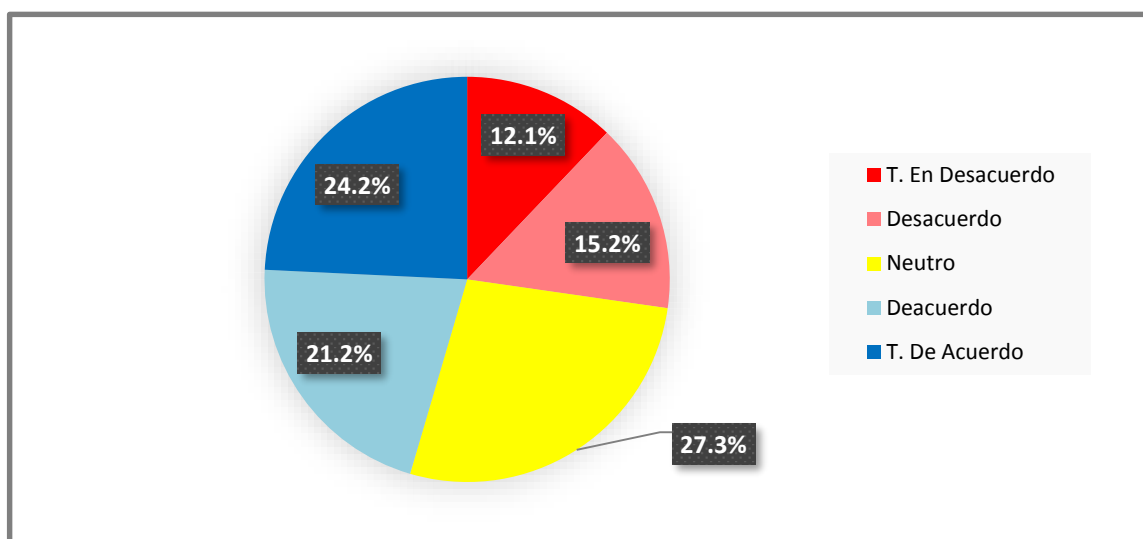


Figura 25. Existe un ambiente organizado

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Un ambiente de trabajo organizado promete óptimos resultados en toda organización. Ante esta afirmación los trabajadores respondieron lo siguiente: el 12% mostró un desacuerdo total, el 15% se mostró en desacuerdo y el 27% se mostró neutral. Por otro lado, el 21% se mostró de acuerdo y el 24% presento un total acuerdo. Los trabajadores indicaron que no todas las áreas cuentan con ambientes organizados, y que eso depende mucho de las personas que ocupan aquellas áreas y la forma de cómo las manejan. Afirmando que el área con mayor organización se presente en el salón, y el área que presente debilidades es la cocina.

- Toma de decisiones

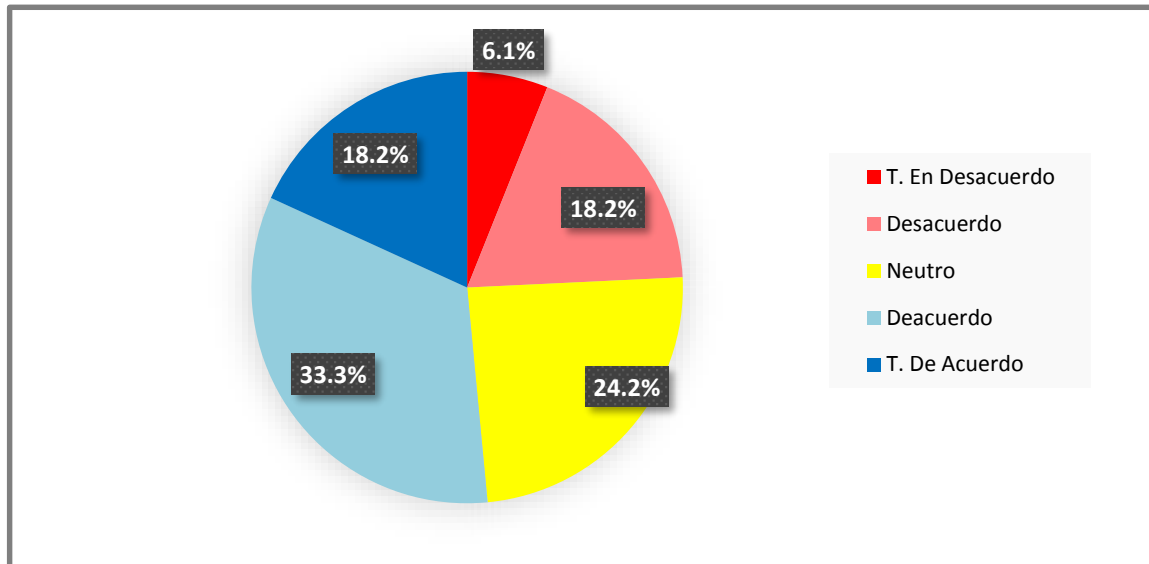


Figura 26. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las decisiones que se toman en cada empresa deben ser determinadas con la misma importancia en que se toman todas las decisiones, es por ello que según los resultados para esta afirmación determinan que el 12% de los trabajadores se muestran en Total desacuerdo, mientras que el 6% se muestra en Desacuerdo, el 24% neutral y por otro lado el 33% está De acuerdo con esta posición y por último el 24% se encuentra en Total acuerdo. Y esto afirma pues que las decisiones en la mayoría de los casos, pues se toman con el debido interés que debe tener cada una de ellas, sobre todo a nivel gerencial, según los encuestados.

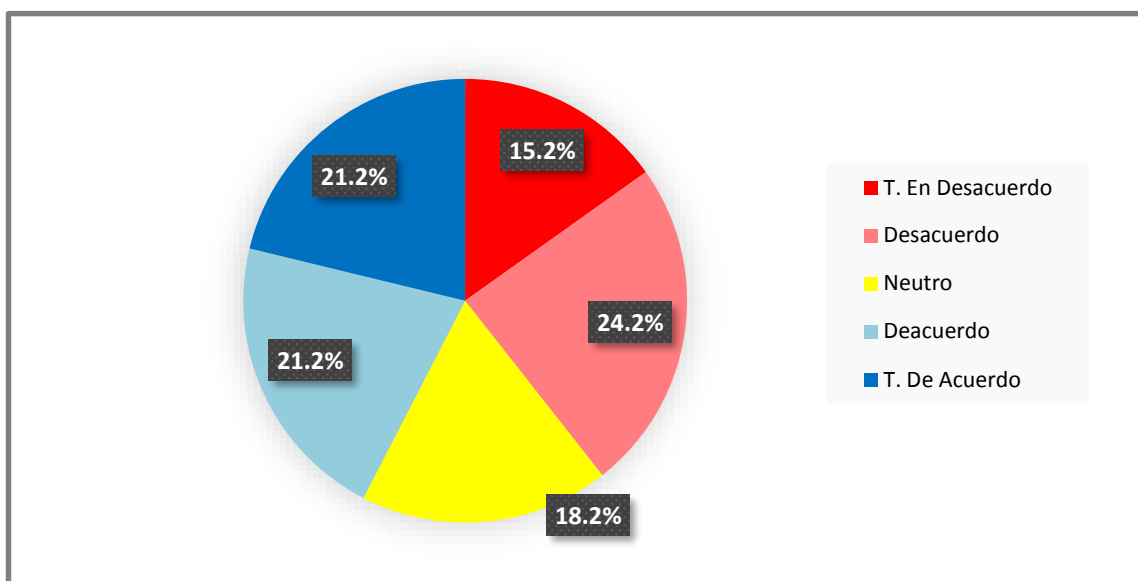


Figura 27. En mi organización participo en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Que los trabajadores de la empresa a la que pertenecen formen parte de las decisiones que se toman, es de vital importancia ya que genera una buena organización así como una adecuada comunicación entre sus miembros, esto determina también el nivel de compañerismo y trabajo en equipo que existe, Según los encuestados el 15% se muestra en Total Desacuerdo con esta aseveración, el 24% se encuentra en Desacuerdo, mientras que el 18% está en neutro; Por otro lado, el 21% está De acuerdo, el 21% de igual manera se encuentra en Total Acuerdo. De esta manera se confirma los testimonios recogidos a los encuestados los cuales afirman que no se les toma en cuenta cuando aportan en las decisiones ya que quien decide en "Gerencia" y ellos solo se limitan a cumplir su trabajo.

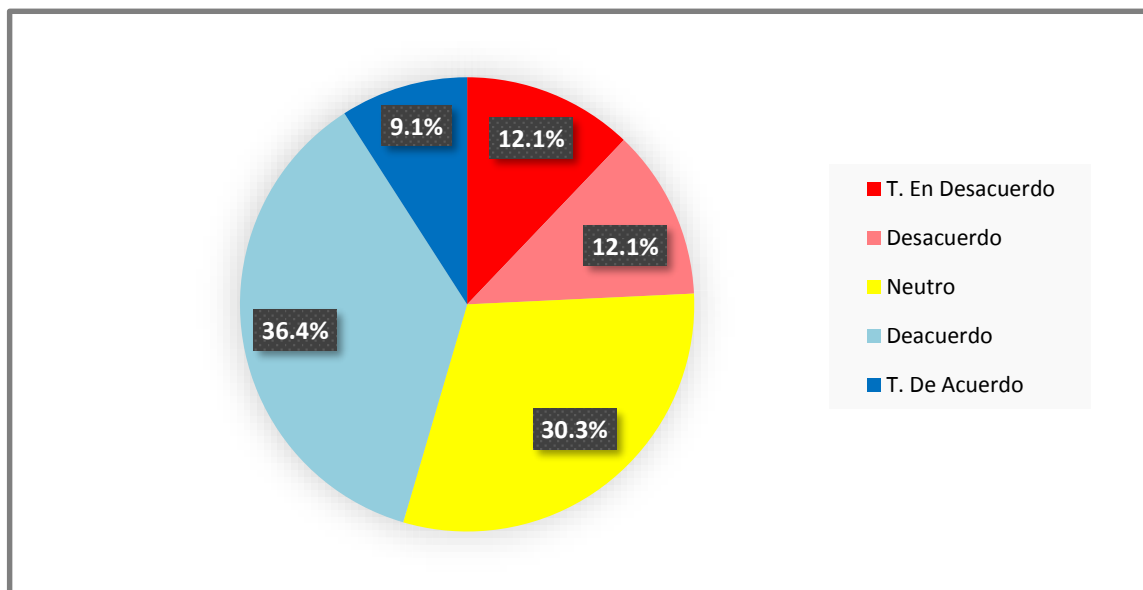


Figura 28. En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se sabe en cada organización existen departamentos o áreas establecidas por gerencia para el mejor cumplimiento de las metas. Éstas áreas deben tener sus propios procedimientos y además cada uno de sus miembros debe saber que responsabilidades tiene cada uno para con esta. De modo que en el proceso de encuestar se encontró a un 9% de trabajadores que se muestran en Total acuerdo, un 36% De acuerdo, el 30% se encuentra neutral, 12% en Desacuerdo mientras que el 12% está en Total Desacuerdo. Esto muestra pues que se les brinda la confianza que necesitan al equipo para poder aportar ideas y colaborar en las decisiones en su área.

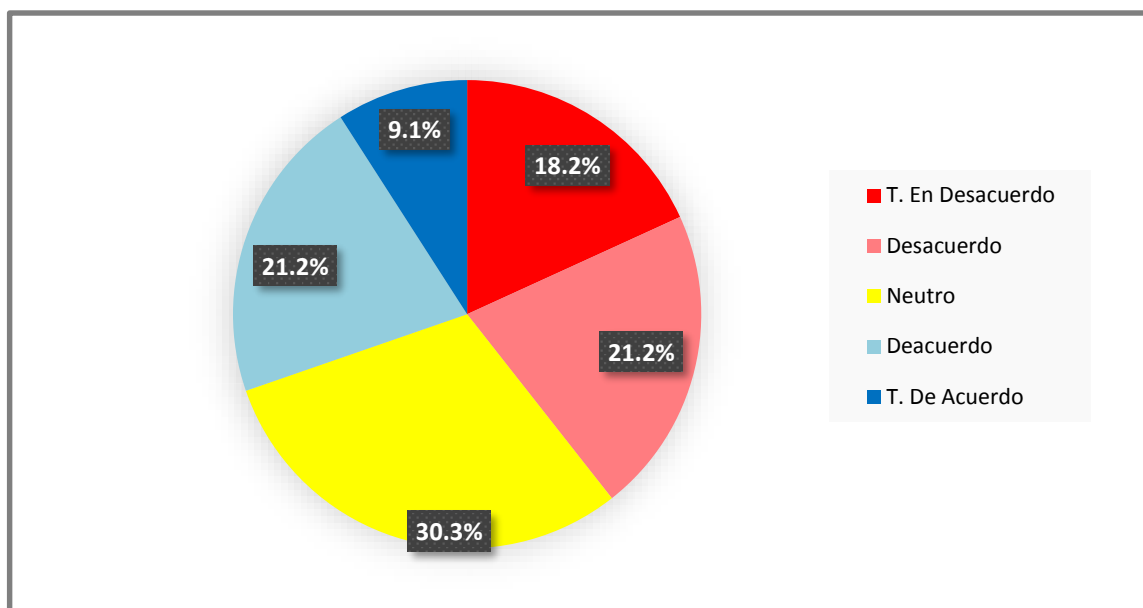


Figura 29. Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la siguiente figura, se puede observar la percepción que tienen los trabajadores sobre la afirmación planteada, para lo cual el 18% se muestran en total desacuerdo y el 21% en desacuerdo, indicando que su jefe muchas veces toma decisiones de manera apresurada, y que esto influye de manera negativa en la motivación intrínseca el trabajador, ya que, luego unas disculpas no tienen validez. El 30% de colaboradores no opinó al respecto. Mientras que el 21% se muestra de acuerdo y el 9% totalmente de acuerdo, afirmando que si existe una investigación de por medio antes de la toma de decisiones.

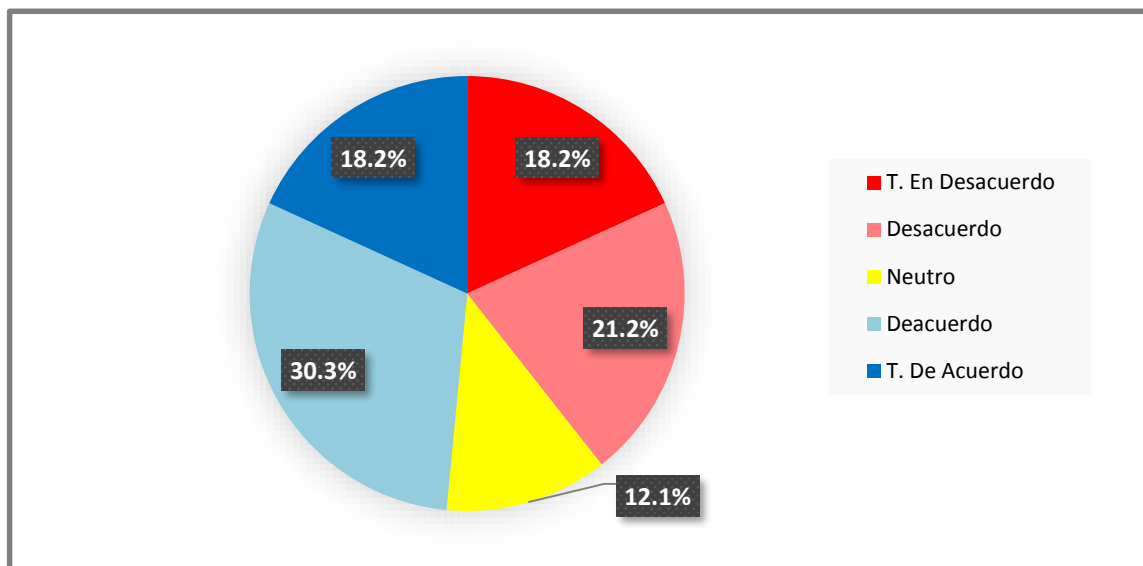


Figura 30. Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la presente figura, se puede observar que el 18% de trabajadores se encuentran en total desacuerdo con la pregunta efectuada, el 21% se muestra en desacuerdo y el 12% se mostró neutral. Por otro lado, el 30% se mostró de acuerdo, así mismo el 18% estuvo totalmente de acuerdo. Cabe resaltar que los colaboradores en el momento de efectuarles la pregunta comentaron que influye mucho el puesto y el área en donde laboren para que los jefes consideren ideas, y puntualizaron que el área administrativa es quien tiene más goce de este beneficio.

- Comunicación organizacional

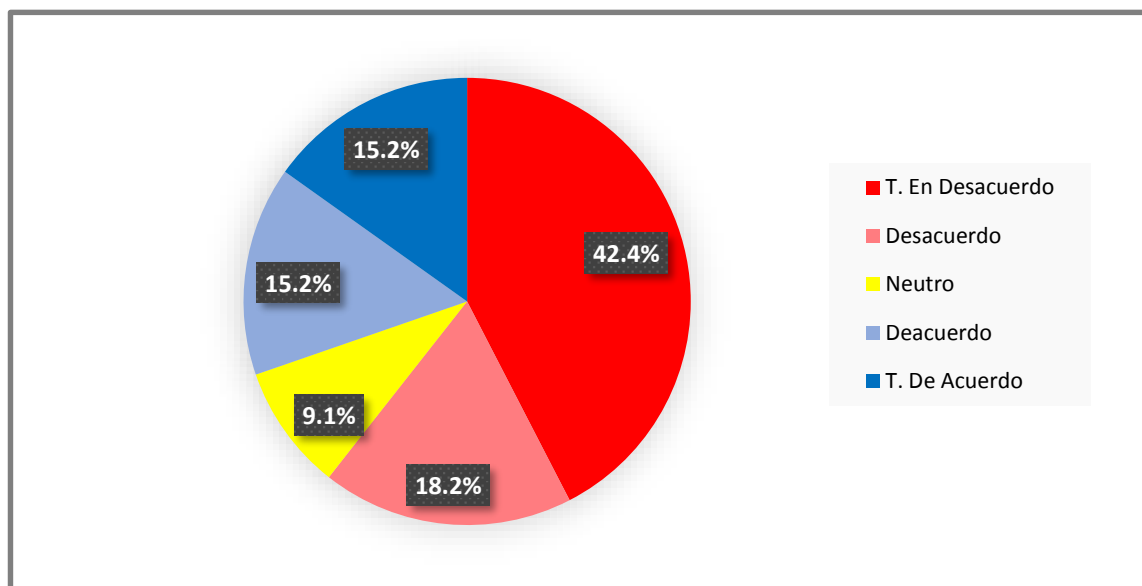


Figura 31. Mi jefe está disponible cuando se le necesita

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Existe un gran porcentaje (42%) de colaboradores que se mostraron en total desacuerdo, indicando que su jefe nunca está cuando a éste se le necesita, así mismo, un 18% afirmó lo mismo. Un 9% de colaboradores se mostraron neutrales con respecto a la pregunta realizada. Un 30% mostró conformidad con respecto a la pregunta indicando que su jefe, si ha estado cuando se le necesitó. En el momento de realizar la pregunta, los trabajadores indicaron que su jefe solo asistió a la empresa a solicitar y a revisar resultados financieros; por ende, solo tienen acceso a él, los trabajadores que tienen cargos relacionados.

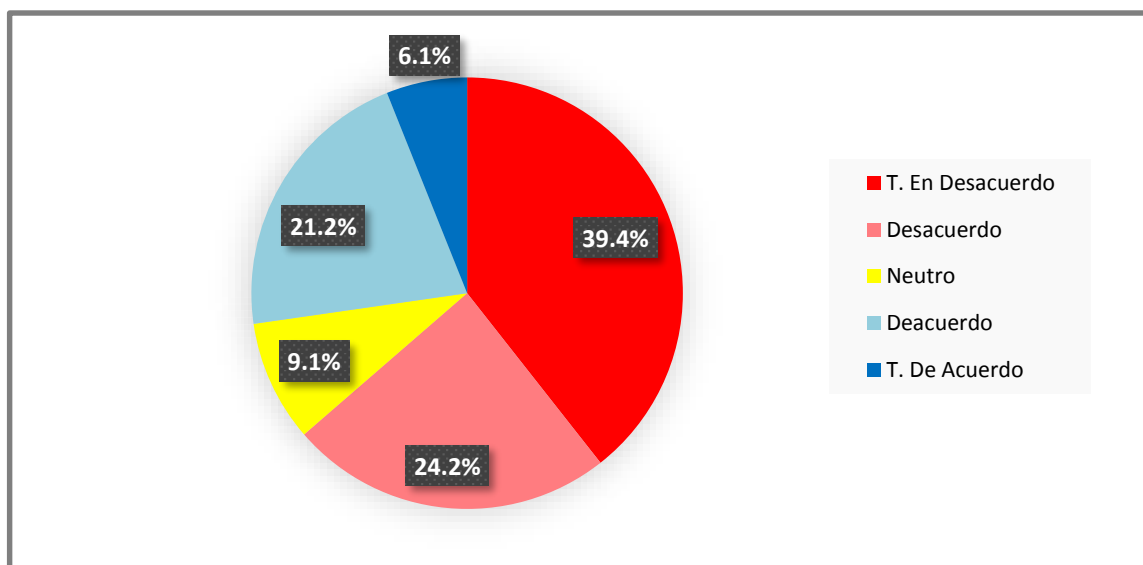


Figura 32. Existe una buena comunicación con mi jefe

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La comunicación entre subordinado y jefe es muy importante en toda empresa, ya que, de esta manera el jefe podrá saber qué opina y que sugerencias puede tener el trabajador para mejorar dentro de su puesto y por ende que la empresa tenga mejores resultados. En la siguiente figura, los trabajadores brindaron resultados negativos, en donde un 39% están totalmente en desacuerdo en la comunicación jefe-empleado; así mismo, el 24% tiene una idea similar o igual. Un 9% se muestra indiferente. Existe un pequeño porcentaje de trabajadores que afirman que, si existe comunicación con su jefe, en donde un 21% se muestra en acuerdo y un 6% en total acuerdo.

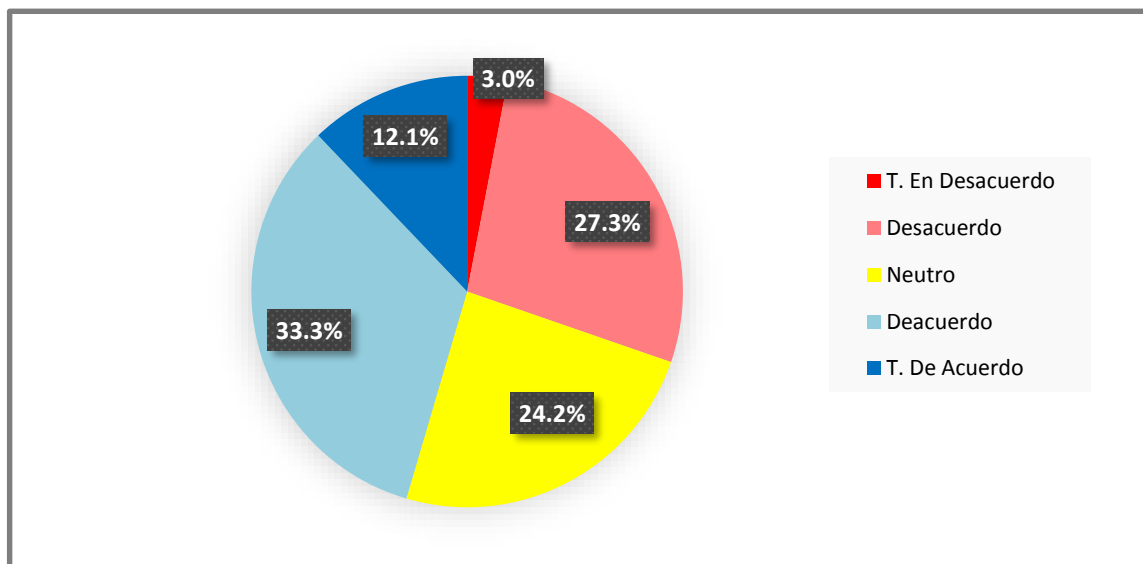


Figura 33. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con respecto a la siguiente figura, se puede observar que los colaboradores en un 3% muestran un total desacuerdo con respecto a la comunicación que se viene dando dentro de la empresa, un 27% piensa lo mismo, mientras un 24% se muestra neutral y no opina. Por otro lado, existen un 33% que muestra un acuerdo y un 12% que está en total acuerdo en cuanto a comunicación en el entorno laboral.

Los trabajadores al momento de ser encuestador afirmaron que existe una buena comunicación entre ellos, debido a que debe existir constante comunicación para llevar un orden en los procedimientos laborales. Por otro lado, otros colaboradores afirman que la comunicación es baja debido a que existe rotación constante de colaboradores, lo que implica volver a crear un ambiente de confianza.

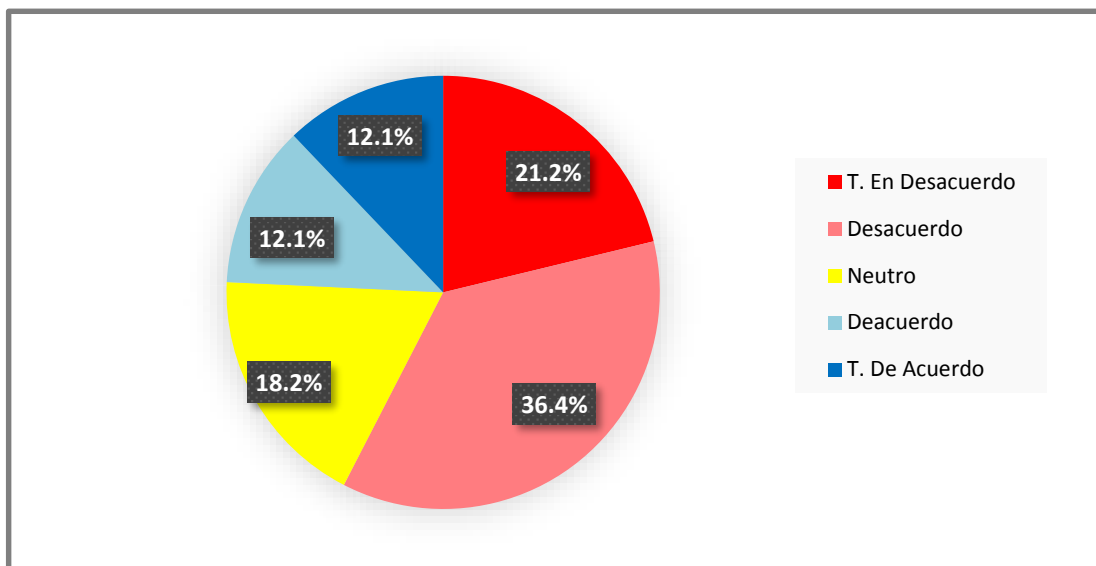


Figura 34. Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la siguiente figura, se les consultó a los trabajadores con respecto a las normas y reglas de la empresa, en cuanto a si son claras. La respuesta de los trabajadores fue negativa en aproximadamente un 50%, en donde un 21% se mostraron totalmente en desacuerdo y un 36% en desacuerdo, afirmando que la empresa no se preocupa por que sus trabajadores conozcan sus normas y reglas, y no les hacen seguimiento para que las aprendan, un 18% se mostró en neutro y no dieron información a la pregunta. Por otro lado, un 24% se mostró con un resultado positivo, afirmando que la empresa les brindó los documentos que contenían las normas y reglas en el momento del contrato, y fueron ellos quienes se preocuparon por enterarse y saber que contenían.

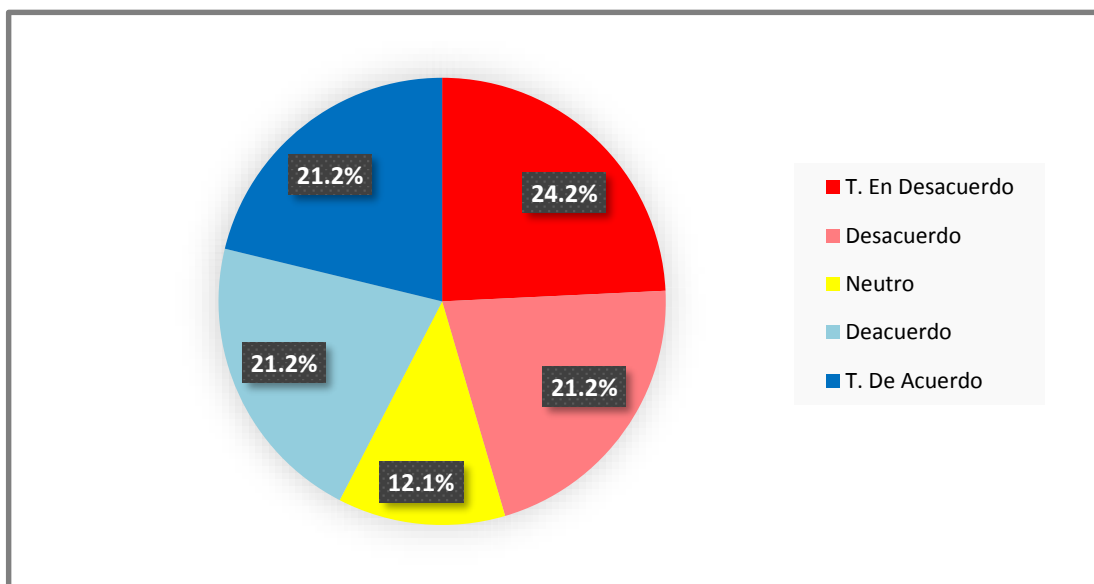


Figura 35. Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la siguiente figura, se observarán las respuestas de los trabajadores en cuanto a una pregunta importante, ya que, es fundamental que todo jefe comunique a sus trabajadores, si están realizando o no bien su trabajo, para de este modo felicitarlo o corregirlo para que sea mejor. El 24% de los trabajadores se mostraron en total desacuerdo en cuanto a la afirmación realizada; así mismo, un 21% mantiene un desacuerdo. Un 12% se encuentra en modo neutral y no dio mayor información. Por otro lado, existe un 42% muestra un acuerdo y total acuerdo en cuanto a la afirmación.

Los colaboradores indicaron que su jefe no retroalimenta cuando realizan mal su trabajo, y en vez de esto, le aplica una multa (es una forma de castigo aplicada empresa); por otro lado, existe un grupo (los más antiguos), que indican que su trabajo normalmente es el correcto, de tal modo indicaron que reciben una felicitación por parte de su jefe, pero que no supera sus expectativas.

- Remuneración

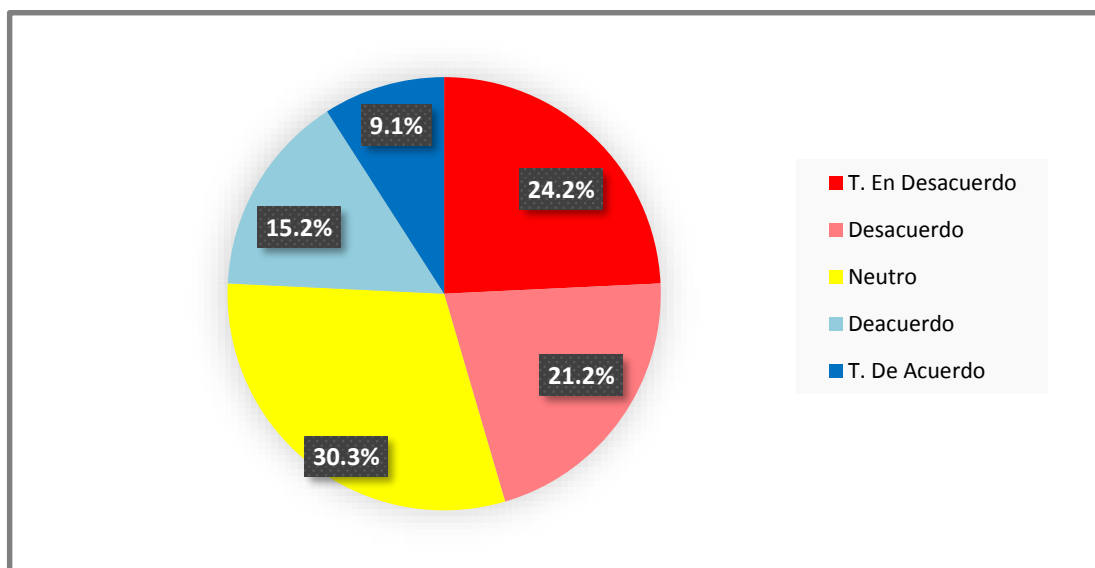


Figura 36. Existe equidad en las remuneraciones

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según muestra la figura, el 24% de los colaboradores se mostraron en total desacuerdo y el 21% se mostró en desacuerdo. Se tiene un 30% que no opinaron. Por otro lado, el 15% afirmó estar de acuerdo y el 9% totalmente de acuerdo.

Los colaboradores afirmaron existen variantes no muy significativas en las remuneraciones, pero que hacen sentir un disgusto, y que el principal factor es que los trabajadores más antiguos hacen valer su experiencia y en casos su viveza para generar mayor rentabilidad a la empresa, lo que evita que les coloquen multas continuas, a diferencia de los nuevos que por la rotación que existe en la empresa tienden a cometer mayores errores, lo cual afecta a su sueldo cada fin de mes, generando descuentos que muchas veces consideran injustos.

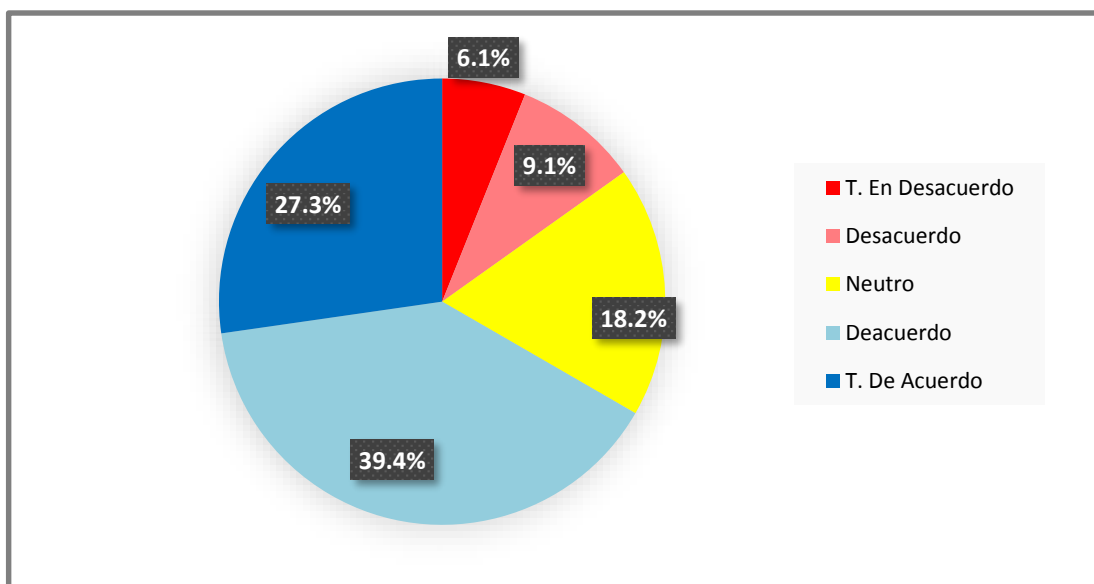


Figura 37. Recibo mi pago a tiempo
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la figura, se puede observar que el 6% de trabajadores se muestran totalmente en desacuerdo con respecto a la puntualidad en la que reciben su sueldo, así mismo el 9% se muestra en desacuerdo. El 18% mantiene una postura neutral. Adicionalmente, se observa que el 39% de colaboradores se muestran de acuerdo y el 27% en total acuerdo. Al momento de realizar la pregunta, los colaboradores afirmaron que son pocas las ocasiones que hubo retrasos, pero que no superaron más de 2 días.

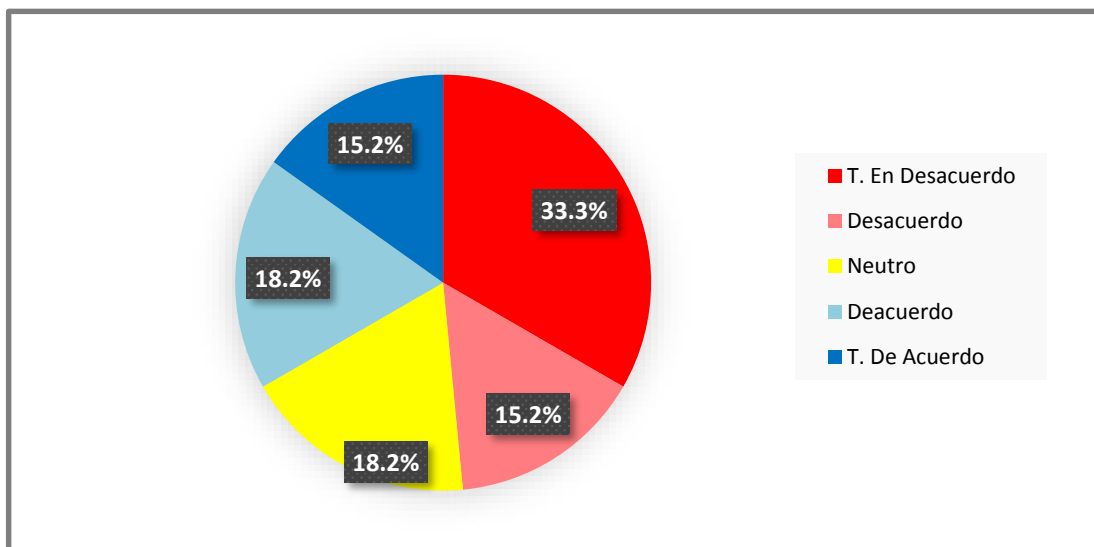


Figura 38. Mi salario y beneficios son razonables

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La siguiente figura muestra la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a su salario y a los beneficios que otorga la empresa, obteniendo un 33% de colaboradores los cuales están totalmente en desacuerdo, mientras que un 15% están en desacuerdo. El 18% se mostró neutral. Así mismo, el 18% de trabajadores se mostró de acuerdo y el 15% totalmente de acuerdo. En el momento de realizar la pregunta los trabajadores comentaron que el salario es el principal inconveniente para ellos, según el área donde se ubican. Por otro lado, los beneficios que corresponden por ley se otorgan de manera correcta.

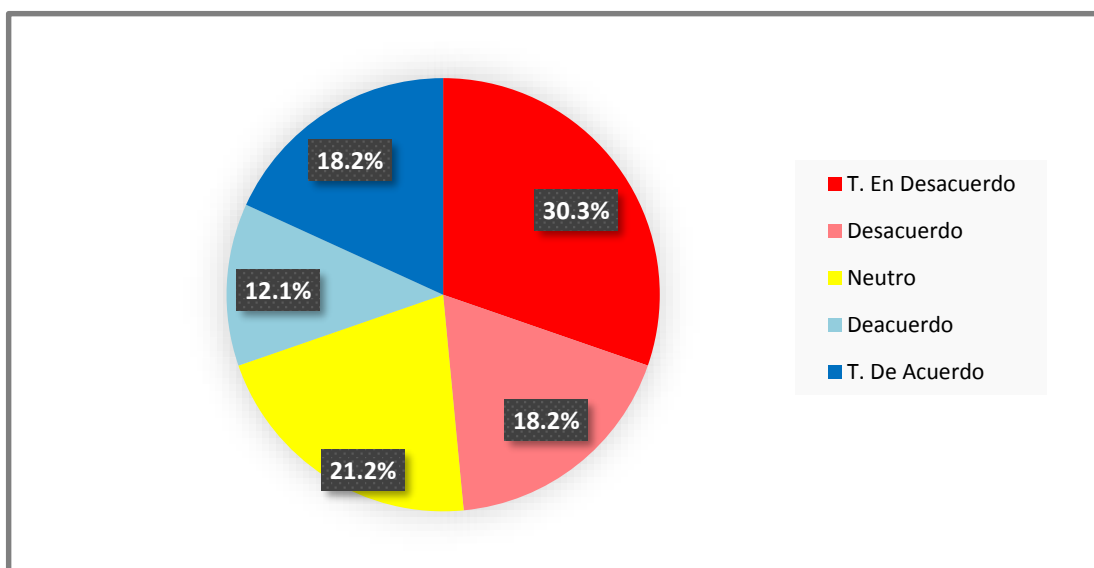


Figura 39. Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con respecto a la siguiente figura, se puede observar a un amplio porcentaje (30%) de colaboradores que están totalmente en desacuerdo, pues ellos indicaron que tienen actividades complejas y que a veces superan el tiempo establecido por ley, así mismo, el 18% mantiene una idea igual a la anterior, resaltando que estos trabajadores en su mayoría pertenecen al área de servicio. el 21% no opina. adicionalmente, el 12% se muestra de acuerdo en referencia a la afirmación y el 18% está totalmente de acuerdo, indicando a la vez que su trabajo merece el sueldo que se les ha fijado.

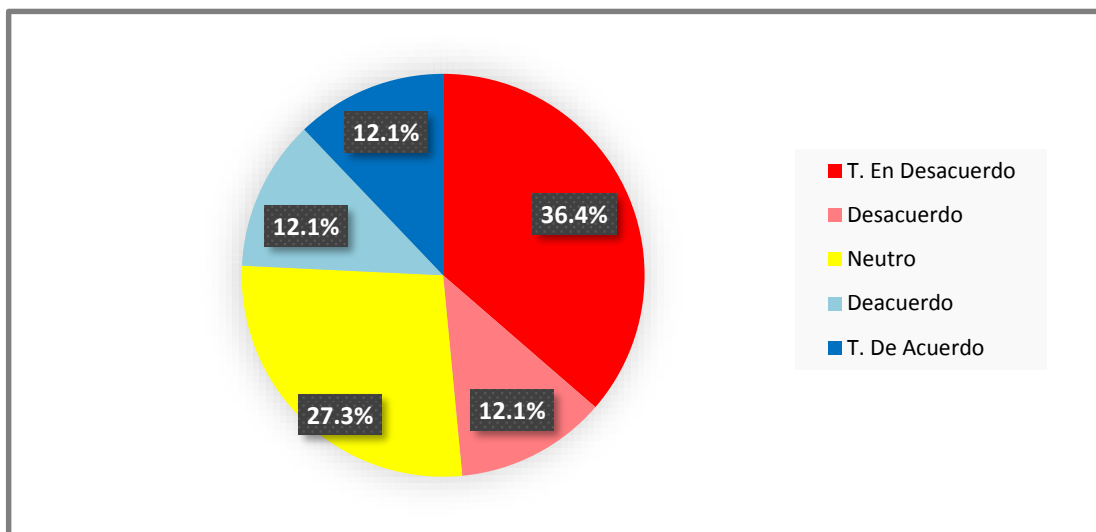


Figura 40. El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la figura, se observa cómo perciben los trabajadores el sueldo que reciben, pudiendo observar que el 36% están en total desacuerdo y el 12% se muestran en desacuerdo. El 27% de trabajadores se muestra neutral. Por otro lado, el 12% se muestra de acuerdo y otro 12% está totalmente de acuerdo. Según lo que se pudo observar al momento de realizar la pregunta, los trabajadores que se muestran negativos ante la afirmación son aquellos que forman parte del servicio, mientras que la otra parte forman parte de puestos de mayor relevancia dentro de la empresa.

4.1.3. Cultura de la organización

- Identidad

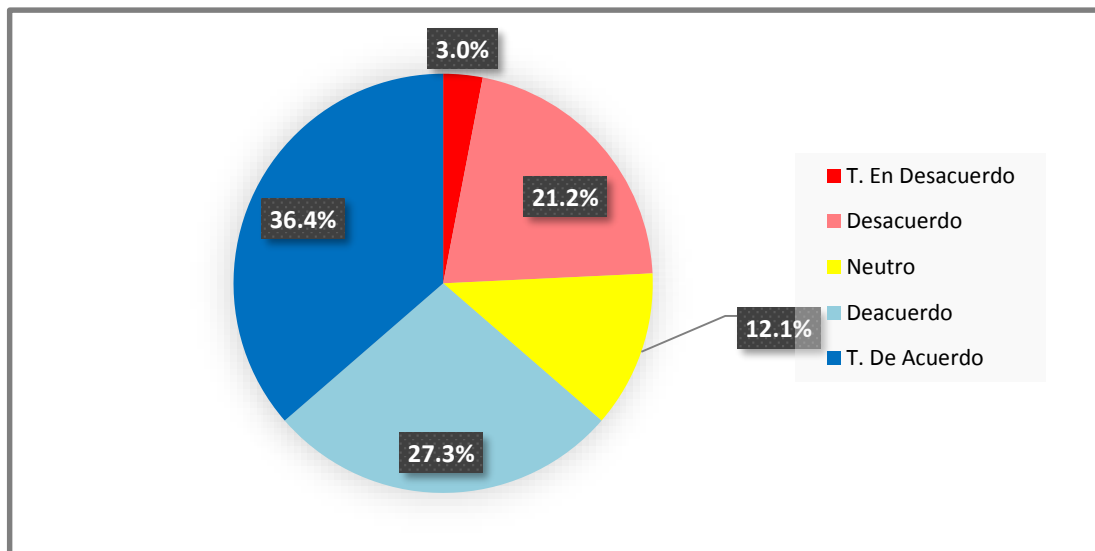


Figura 41. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la figura, se observa que el 3% de trabajadores se mostró en total desacuerdo con la afirmación que se les planteó y el 21% se mostró en desacuerdo, indicando que ellos solo se dedican a hacer lo que se les encarga, sin brindar valor agregado a su trabajo, y consideran que no contribuyen al logro de metas porque las áreas encargadas de eso son las administrativas. Se tiene un 12% que se mostró indiferente y evitó opinar. Mientras que el 27% se mostró de acuerdo y el 36% en total acuerdo, afirmando que su trabajo es de vital importancia, sobre todo en la atención que se les da a sus clientes, ya que, esto genera que el cliente se sienta satisfecho y regresa o recomiende la empresa, lo que ocasiona que la empresa no deje de vender.

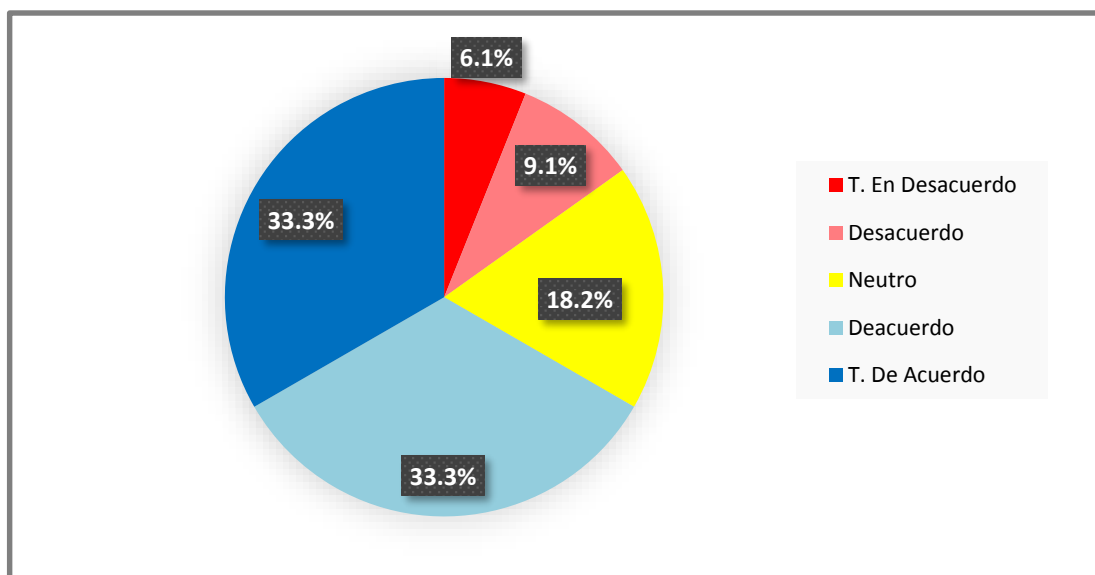


Figura 42. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Mantener buenas relaciones en el trabajo es de vital importante para toda empresa y esto depende mucho de la confianza que exista entre los miembros y sobre todo el respeto. En la figura, el 6% de trabajadores se mostró totalmente en desacuerdo acerca de la afirmación y el 24% en desacuerdo. El 36% prefirió no opinar, ya que, comentaron que ellos solo asisten a trabajar y cumplir con su jornada laboral, y que hacer amigos no es su prioridad. Por otro lado, se tiene al 24% que se mostró de acuerdo indicando que, si existe una relación de respeto con sus compañeros, aunque la confianza entre ellos no es su principal fortaleza, y el 9% se mostró totalmente de acuerdo, siendo este poco porcentaje de trabajadores los más antiguos y por ende se entiende que mantenga buenas relaciones.

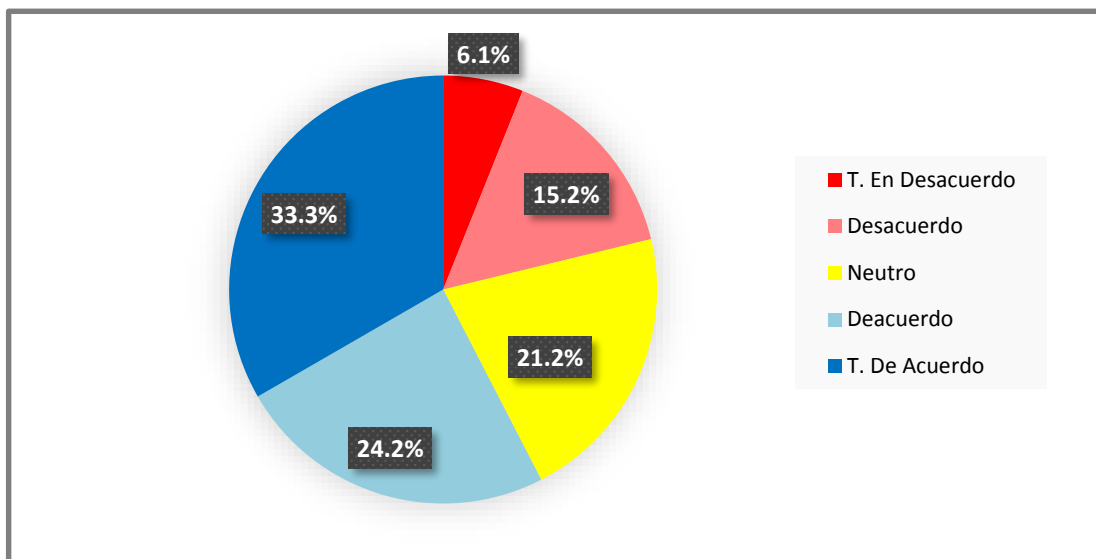


Figura 43. Me siento a gusto de formar parte de la organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la presente figura se puede observar el gusto que sienten los trabajadores por ser parte de la empresa donde laboran. Se observa que el 6% de trabajadores se muestra en total desacuerdo, indicando que no están orgullosos de ser parte de la empresa, debido a que permanecen en ella temporalmente, al igual que el 15% de los mismos, que indican sólo están trabajando por la necesidad de cubrir gastos familiares y personales. El 21% no mostró interés por la afirmación. Por otro lado, se tiene el 24% de trabajadores que se muestran de acuerdo en cuando a la interrogante y el 33% está totalmente de acuerdo, estos trabajadores afirmaron que están a gusto de formar parte de una empresa reconocida y con años de prestigio, sobre todo porque ellos formaron parte de cierto crecimiento de la empresa en el mercado.

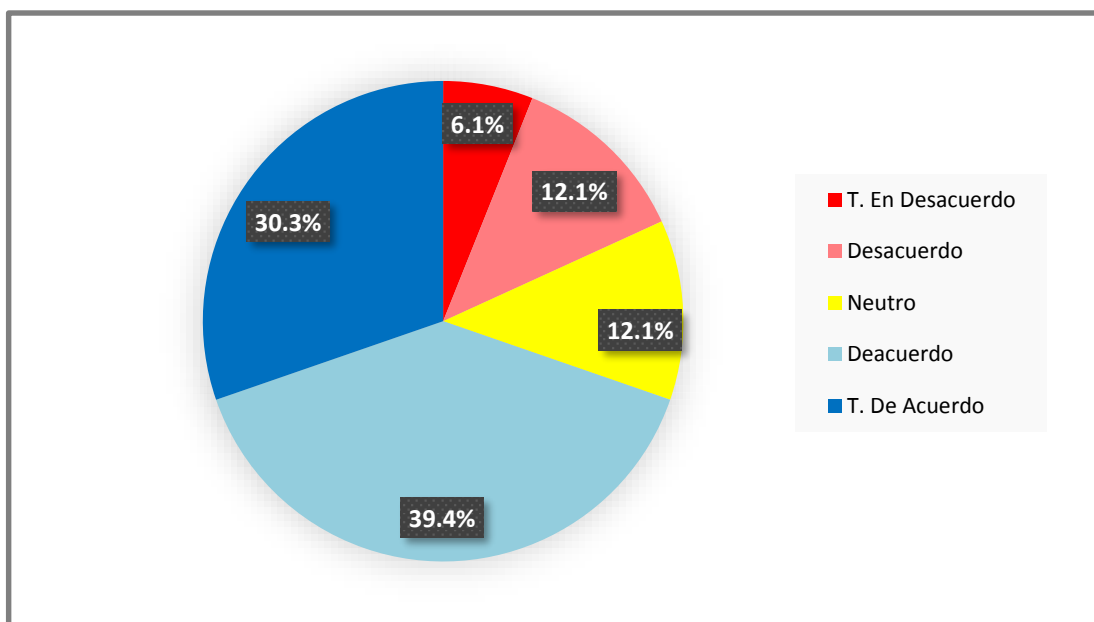


Figura 44. Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la figura, muestra que el 6% de colaboradores está en total desacuerdo frente a la pregunta que se les realizó; así mismo, el 12% se mostró en desacuerdo. Por otro lado, el 12% se mostró neutral, afirmando que no consideran importantes dichos comunicados. Mientras que el 39% se mostró de acuerdo y el 30% en total acuerdo, afirmando que para ellos importan estos comunicados, ya que, evitan que puedan realizar mal su trabajo y luego deban de tener que asumir multas u otras sanciones, adicionalmente, afirmaron que estos comunicados no son frecuentes y que generalmente los reúnen por poco tiempo.

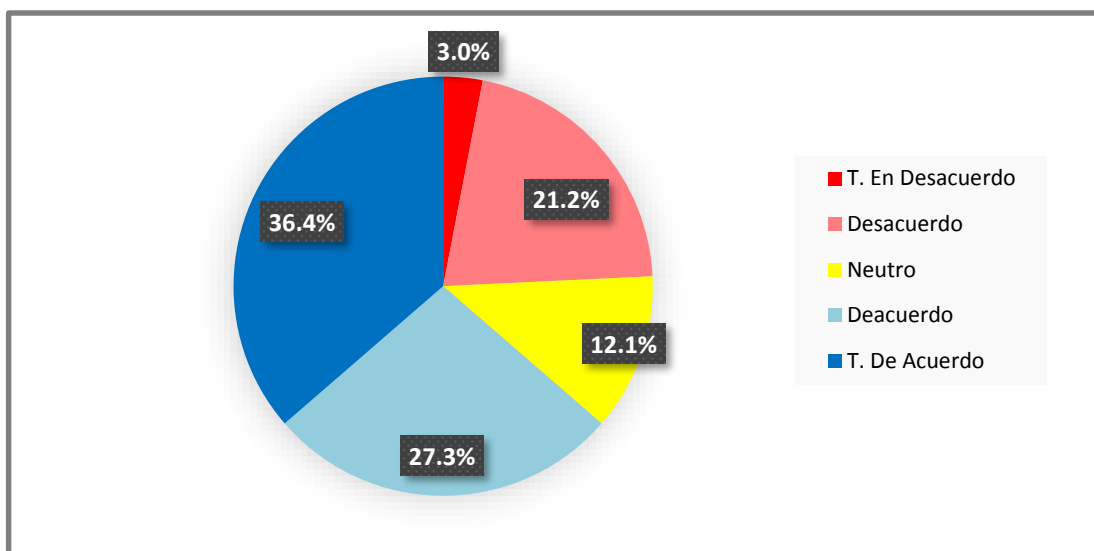


Figura 45. Las tareas que desempeño corresponden a mi función
Fuente: Elaboración propia, 2015.

La presente figura muestra que el 3% de trabajadores se encuentran en total desacuerdo y el 21% en desacuerdo, afirmando que en ocasiones se han visto obligados a realizar tareas que no exige su función, y que la más habitual es tener que limpiar áreas que debieron corresponder al personal de limpieza. El 12% se mostró indiferente y no opinó a la interrogante. El 27% de trabajadores se mostró de acuerdo y el 36% totalmente de acuerdo. Estos trabajadores comentaron que no han tenido que realizar funciones ajenas, y que cuando han visto algún descuido o falta de interés, han llamado al personal correspondiente para que lo hagan.

- Conflicto y Cooperación

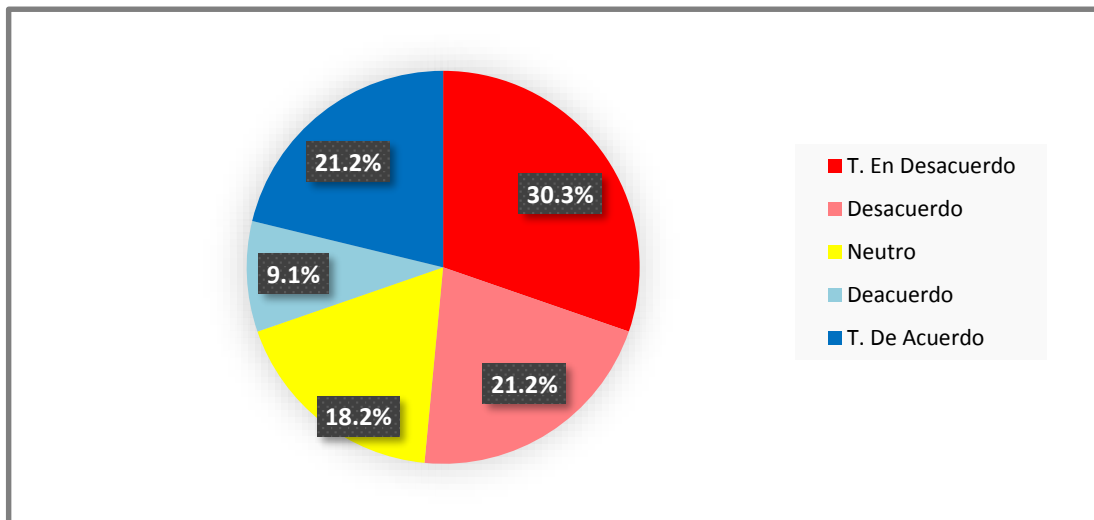


Figura 46. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En cuanto a la siguiente pregunta, se puede observar en la figura que el 30% de los colaboradores muestra un total desacuerdo, y un 21% muestra un desacuerdo, indicando que las acciones que utiliza su jefe inmediato para manejar problemas no son eficientes, ya que, solo se dedica a imponer multas. Un 18% no tiene clara la afirmación y se mostró neutral. El 9% se mostró de acuerdo y un 21% en total acuerdo, afirmando que, si existen medidas para manejar conflictos, pero debido a su experiencia por antigüedad laboral, no están muy propensos a que su jefe inmediato tome medidas correctivas con ellos.

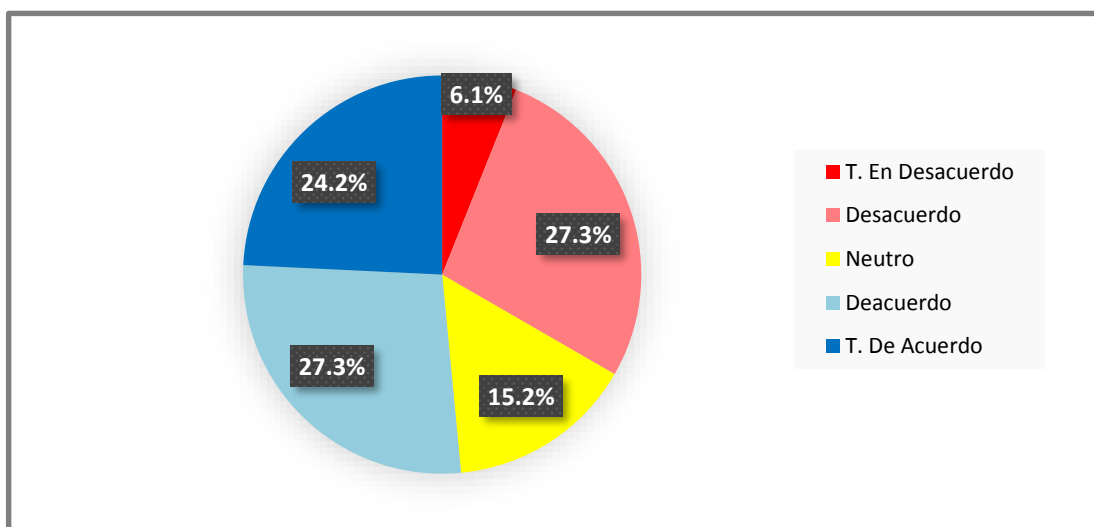


Figura 47. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En cuanto a la siguiente afirmación, los colaboradores de la empresa brindaron la siguiente información, en donde el 6% indicó que no existe iniciativa entre los trabajadores para manejar soluciones frente a problemas, un 27% confirmó lo anteriormente dicho. Un 15% se mostró neutral en cuanto a la pregunta. Por otro lado, el 27% de colaboradores confirmó que, sí existen iniciativas para manejar conflictos, así mismo, un 24% indicó exactamente lo mismo y con mayor seguridad.

En esta afirmación, influye mucho las áreas en el trabajo, los colaboradores que mostraron resultados positivos fueron en su mayoría aquellos que se encargan del servicio, por otro lado, los que se mostraron en desacuerdo forman parte del área de limpieza, indicando que cada uno trabaja de manera independiente, sí emplearon mucha comunicación.

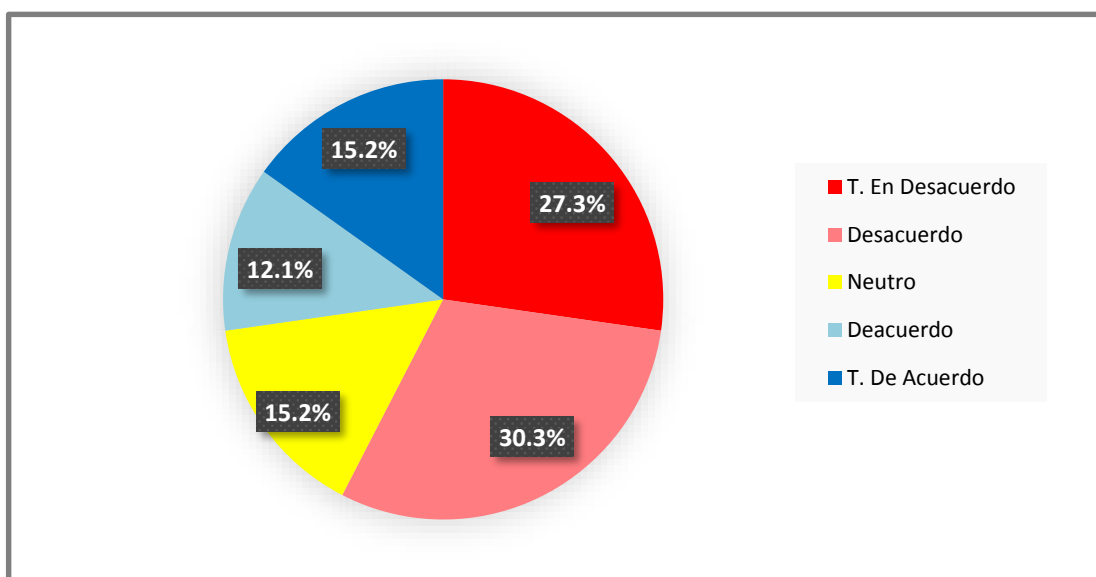


Figura 48. Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En referencia a la figura, los colaboradores en un 27% mostraron un total desacuerdo con respecto a la afirmación planteada. Un 30% se mostró en desacuerdo, mostrando de esta manera su negativa a la afirmación, indicando que sus jefes sólo se dedican a dar órdenes. El 15% de trabajadores no opinó al respecto. Por otro lado, el 12 % y el 15% mostraron una actitud positiva en cuanto a la afirmación, a la vez comentaron que su jefe sí realizan seguimientos continuos en sus labores para aplicar mejoras, a la vez sabe indicar que estos trabajadores son aquellos que tienen mayor confianza con sus jefes por su tiempo de servicios.

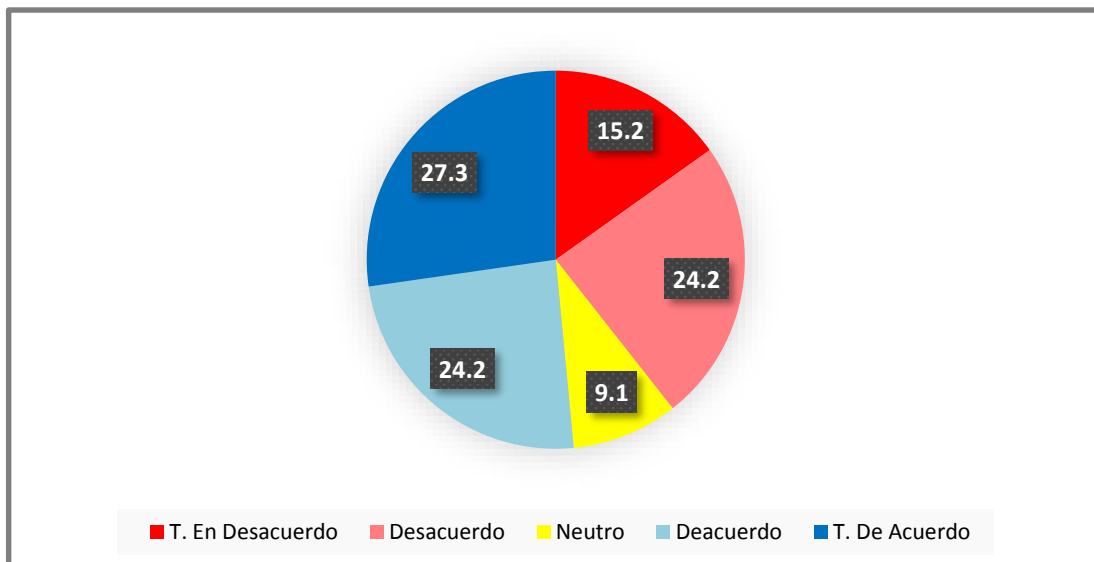


Figura 49. Me interesa el desarrollo de mi organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La siguiente figura permite observar el interés que tienen los trabajadores por el desarrollo de su organización; por ende, se puede observar que el 15% no muestra interés alguno por la afirmación realizada, pues indicaron que solo trabajan temporalmente en la empresa hasta tener mejores opciones, el 24% mostró un desacuerdo y comentaron que lo único que desean es ganar dinero haciendo su trabajo. El 9% mostró una actitud neutral. Por otro lado, el 24% de trabajadores mostraron una actitud positiva, indicando que solo desean realizar bien su trabajo, lo cual afecta positivamente a la empresa, y un 27% mantiene una opinión totalmente positiva, afirmando que el desarrollo de la empresa es importante para su crecimiento laboral.

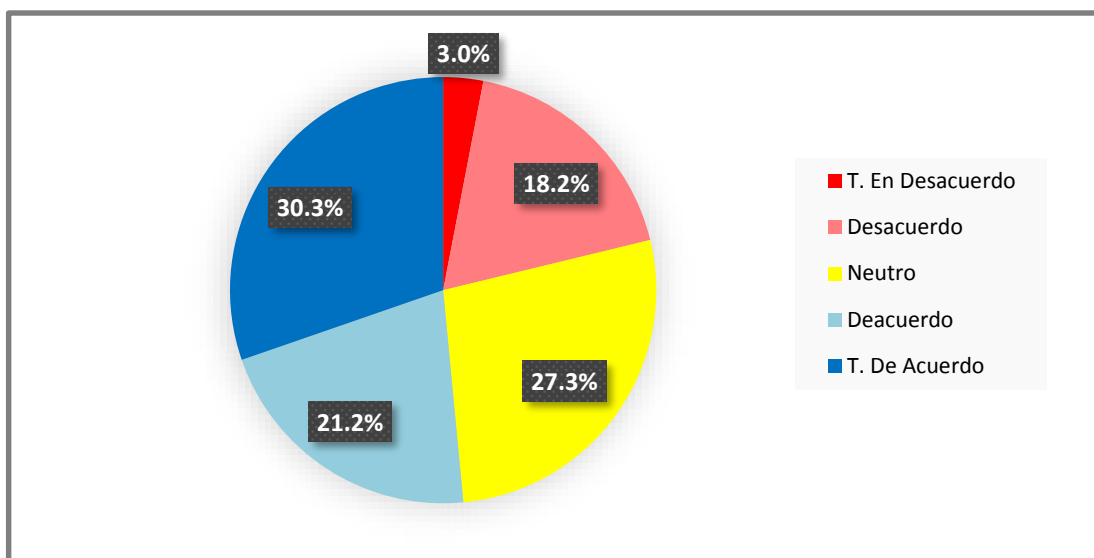


Figura 50. Estoy comprometido con mi organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la figura, se puede observar el nivel de compromiso que tienen los trabajadores con su trabajo, y se puede observar que un 3% no tienen ningún compromiso, según las preguntas experimentales aplicadas, estas personas sólo trabajan por necesidad, así mismo, un 18% se encuentra en desacuerdo, no está comprometido, y según indicaron sólo trabajan hasta encontrar una mejor opción en el mercado. El 27% no opina y por ende se mostró neutral. Un 21% (de acuerdo) y un 30% (T. de acuerdo), afirman se encuentran comprometidos con su trabajo.

- Motivación

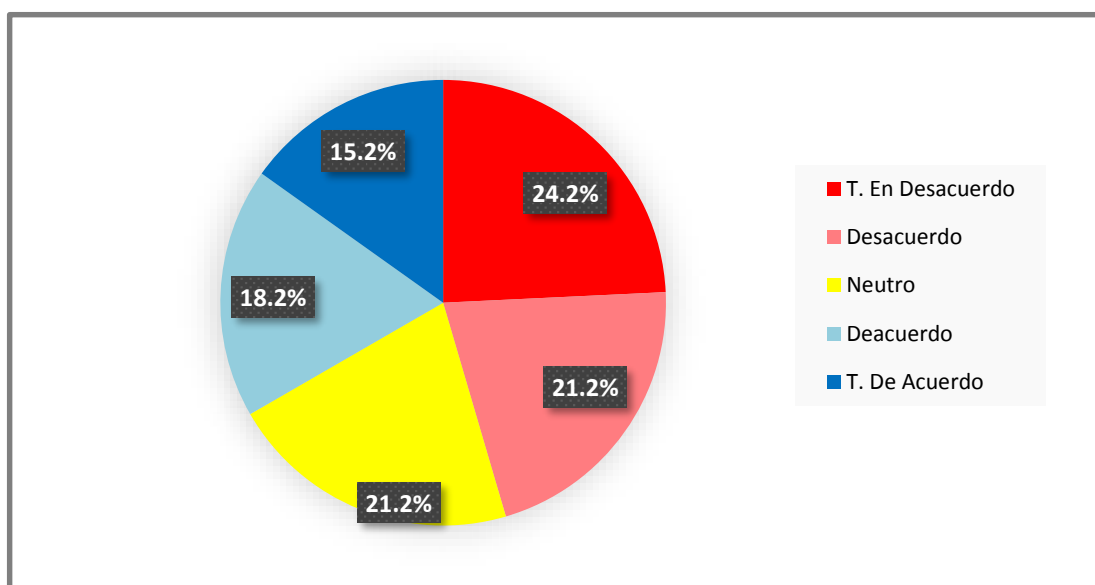


Figura 51. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los métodos de evaluación de la calidad de atención es algo vital en toda empresa, ya que toda empresa que brinde una óptima calidad de atención, promete tener clientes fieles y felices. En la figura siguiente el 24% de trabajadores afirmó la carencia de estos métodos, mostrando su total desacuerdo ante la afirmación, el 21% estuvo en desacuerdo, y comentaron que la calidad no es medida y que solo es improvisada según el estado de ánimo del trabajador. El 21% se mostró neutral y no brindó información. Mientras que el 18% de trabajadores reveló de acuerdo indicando que los métodos son aplicados de forma parcial y con poca frecuencia, pero que si existen y el 15% se mostró totalmente de acuerdo avalando lo anteriormente aportado.

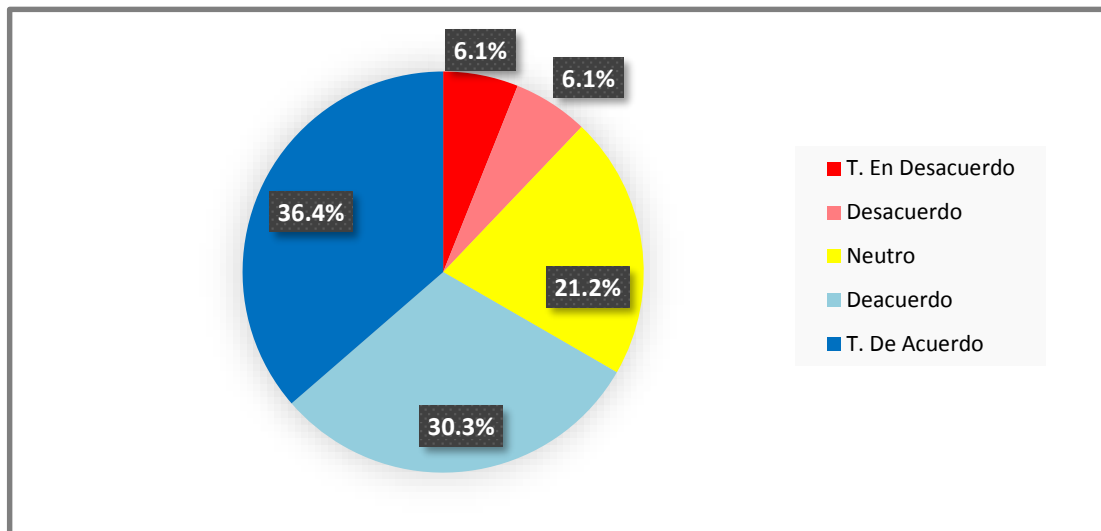


Figura 52. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según la figura, el 6% de trabajadores no conoce las tareas específicas que debe cumplir y afirman que deben aprenderlas de manera personal, el 6% se mostró en desacuerdo indicando que las tareas son algo que el trabajador debe aprender observando y no existen guías a seguir. El 21% se mostró neutral y no dio información adicional. Por otro lado, el 30% se mostró de acuerdo y el 36% se mostró totalmente de acuerdo, afirmando que si conocen sus tareas y funciones y que por ser rutinarias y repetidas es fácil volverse experto y realizarlas de manera correcta.

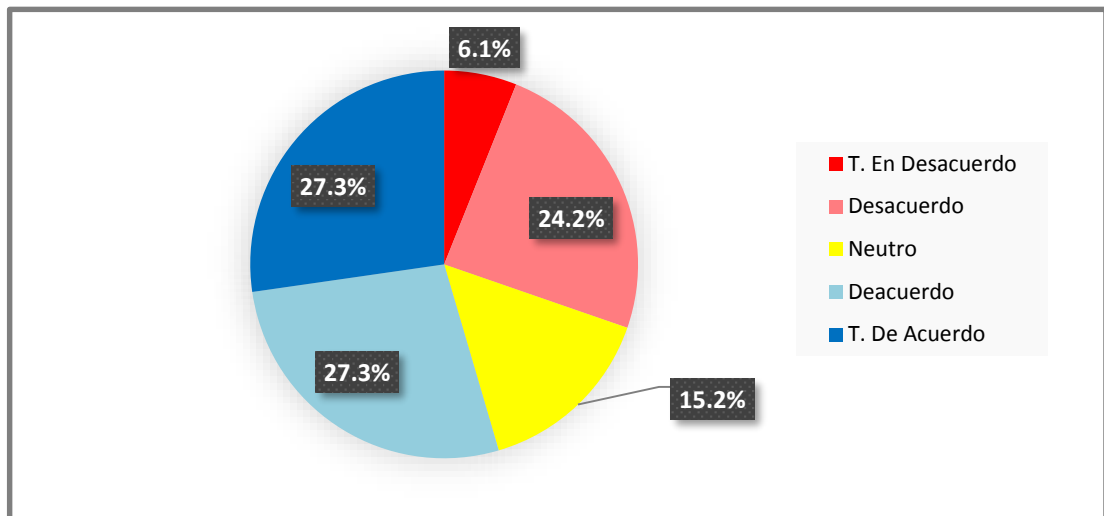


Figura 53. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito
 Fuente: Elaboración propia, 2015.

El apoyo mutuo no solo se debe dar entre las mismas áreas en las empresas, también debe surgir entre las distintas áreas, pues esto genera un ambiente global adecuado en el trabajo. Frente a la afirmación planteada, los trabajadores en un 36% se mostraron en total desacuerdo, afirmando que no existe un apoyo y comunicación entre las distintas áreas de trabajo. Por otro lado, el 24% se mostró en desacuerdo, afirmando que cada área es independiente y no existe ningún tipo de apoyo. El 24% se mostró neutral y evitó opinar. Mientras que el 9% y el 6% se mostraron optimistas, y afirmaron que cuando el apoyo es solicitado las otras áreas no lo niegan, aunque muchas veces no generan confianza para solicitar apoyos.

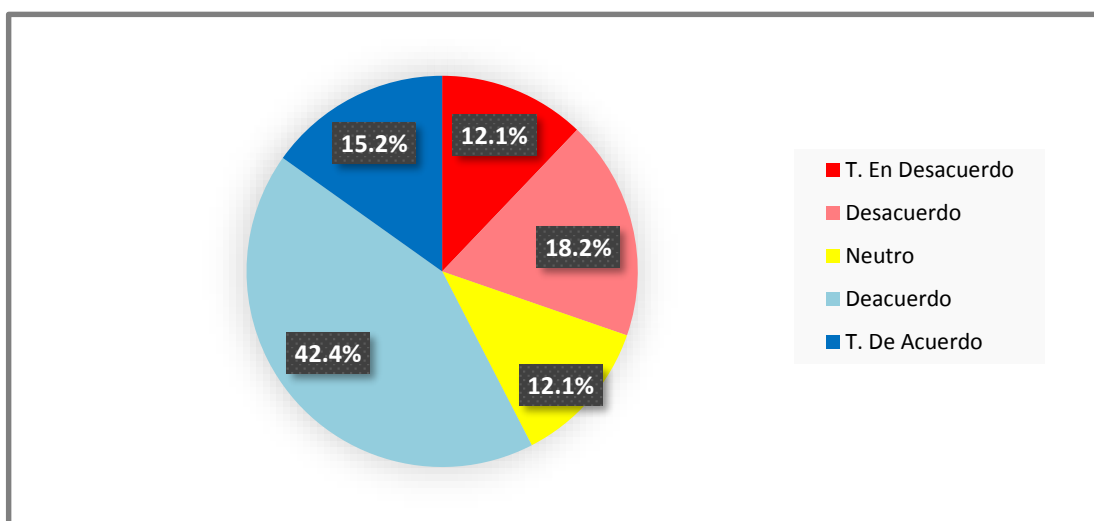


Figura 54. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La figura, refleja el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores ante su trabajo. En donde el 12% muestra una total negativa, indicando que no se sienten para nada satisfechos y que se mantienen en la empresa por que necesitan el trabajo. Así mismo, el 18% se mostró en desacuerdo, avalando lo anteriormente indicado, y agregaron que trabajan por necesidad, ya que, no hay satisfacción que puedan sentir por tu ambiente de trabajo. El 12% se mostró neutral. Por otro lado, el 42% mostró un acuerdo, afirmando que si tienen cierta satisfacción por su ambiente laboral y por su entorno y el 15% mostró un total acuerdo, afirmando que la satisfacción se ha ganado en base a un buen desempeño y confianza frente a su trabajo y compañeros.

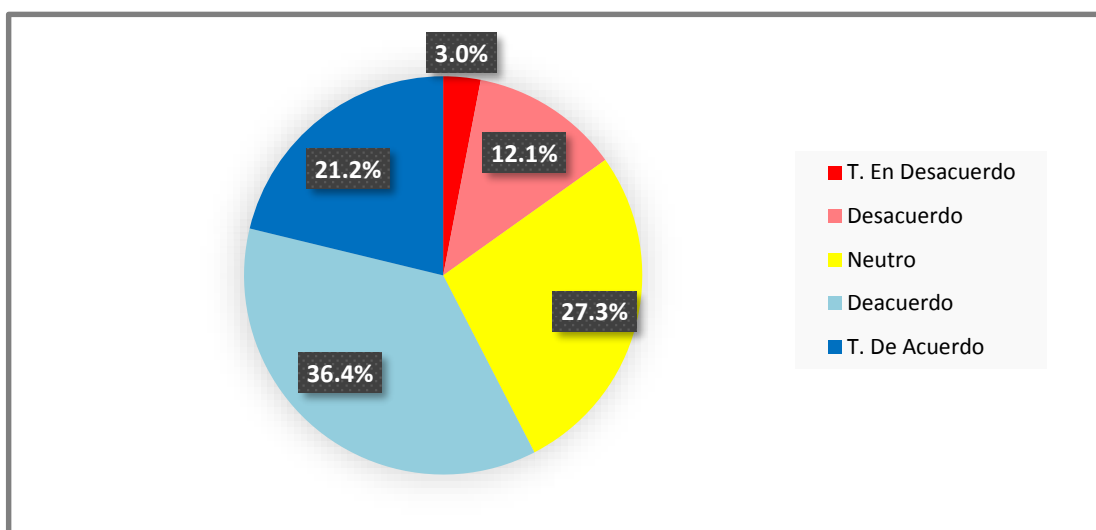


Figura 55. Puedo contar con mis compañeros
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Una mala comunicación dentro del ambiente laboral puede tener consecuencias graves para la empresa, tales como pérdida de dinero, bajo rendimiento de los empleados y un enojo generalizado. Según muestran estos resultados existe un 36% de trabajadores están en total De acuerdo respecto de esta afirmación, un 21% en de acuerdo, El 27% tuvo una posición neutral; por otro lado, con un 3% los trabajadores se mostraron en Desacuerdo mientras que el 12% en total Desacuerdo. Se debe tomar en cuenta que al encuestar de manera personal, comentaban que no podían tener acceso a la ayuda o contar con el apoyo de sus demás compañeros, respecto a actividades y responsabilidades que tenga cada persona en determinada área ya que eran muy cerrados en sus actividades y en dar al otro lo que poseía cada uno.

4.1.4. Aspectos sociales

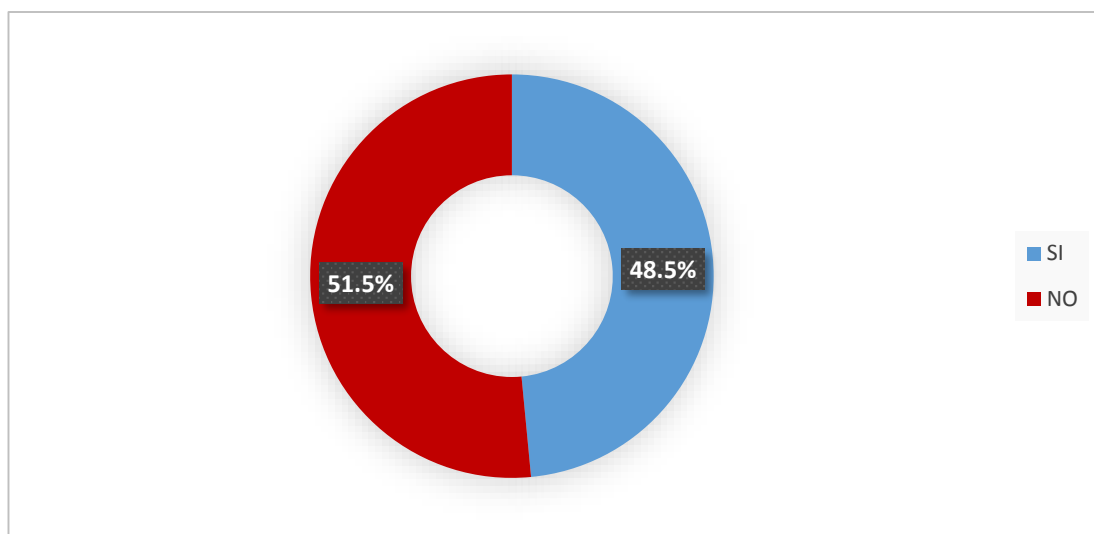


Figura 56. Existe libertad en la presentación de quejas
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según la figura, el 48% de colaboradores afirma que si existe libertad de expresión cuando se deben presentar quejas, mientras que el 52% afirmó lo contrario. La libertad para expresar quejas, reclamos, sugerencias, etc. Es de vital importancia para poder saber que piensan los colaboradores de su trabajo y por ende poder presentar mejoras continuas.

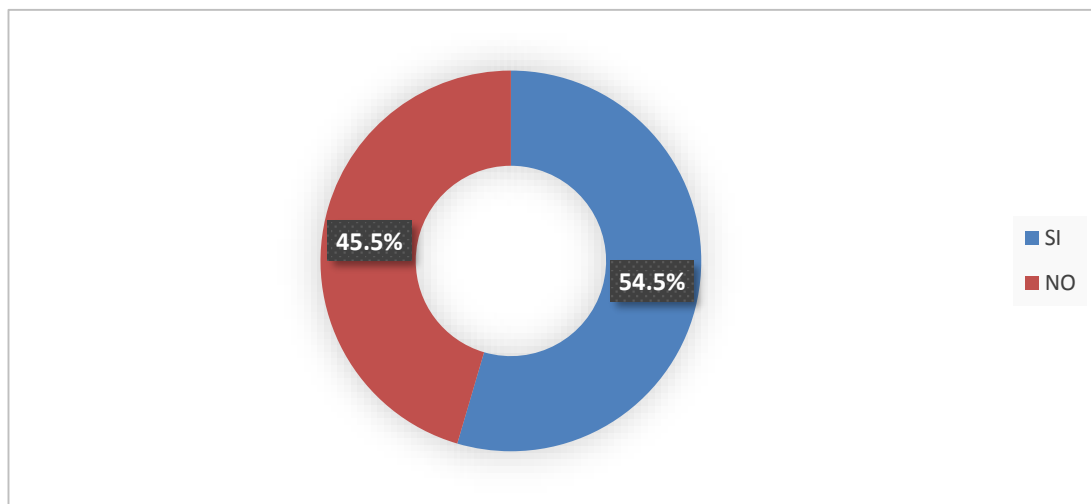


Figura 57. Ha habido o hay casos de indisciplina en su área de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La disciplina y el respeto entre compañeros son de vital importancia para un buen funcionamiento de los procesos. En la siguiente figura se observa que el 54% de colaboradores afirmaron que si hay casos de indisciplina, a la vez comentaron que esto se da a que el jefe inmediato no hace seguimiento en este tipo de problemas, lo que influye a que esto se mantenga. El 45% afirmaron lo contrario. Cabe resaltar que los colaboradores que dijeron que no, son aquellos que laboran en áreas fuera de servicio, como oficina o limpieza.

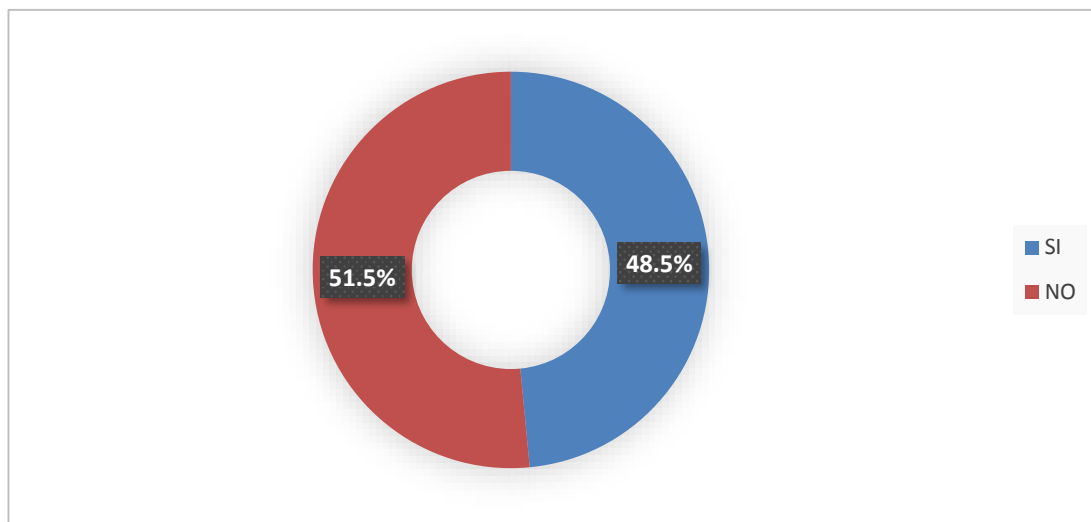


Figura 58. Existe actualmente un bajo rendimiento en su área de trabajo
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con respecto a la siguiente afirmación, los colaboradores en un 48% afirman que si existe un bajo rendimiento, y que eso se da a la alta rotación, lo cual limita a los trabajadores a volverse experimentados en su puesto de trabajo, y a la vez los trabajadores antiguos pierden tiempo capacitando al personal nuevo. Por otro lado, el 51% afirma no existe bajo rendimiento en su área de trabajo.

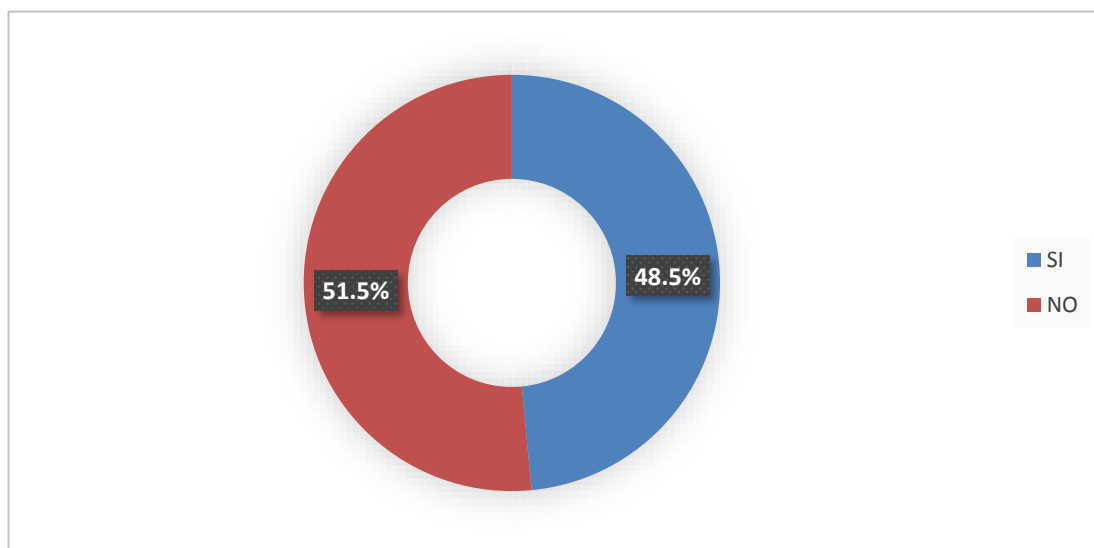


Figura 59. Alguna vez se ha ausentado a su área de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La ausencia en el centro laboral es algo que se da continuamente; sin embargo, existen casos que pueden ser justificados. El 48% de trabajadores de la empresa afirmaron que tuvieron alguna asistencia durante el tiempo de trabajo, por otro lado, el 51% indican que no han tenido necesidad de faltar.

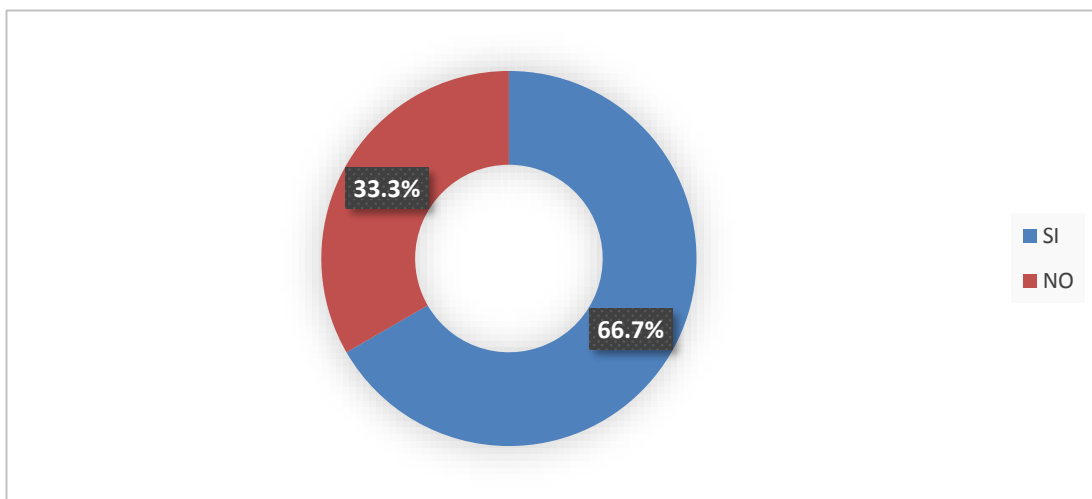


Figura 60. Existe una alta rotación en su ambiente de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la figura, indica que existe una alta rotación en la empresa, ya que, el 66% de trabajadores lo afirmó, mientras que un 33% indicó lo contrario. Los colaboradores afirmaron que la rotación sucede con frecuencia en el área de servicio, sobre todo en el puesto de mozo, y que esto sucede debido a la falta de criterio de los jefes para tratar al personal nuevo.

4.2. Discusión

4.2.1. Liderazgo

La supervisión en toda organización es una pieza fundamental para todos los procesos, pues es en donde se detectan los tipos de problemas existentes, por ende, toda empresa, perteneciente a cualquier rubro debe aplicarlo de manera eficiente.

Entonces, la empresa cuenta con una supervisión escasa y parcial, pues solo se aplica en algunas áreas de la empresa y con poca frecuencia, lo cual produjo los distintos problemas actuales que padecen en la empresa y sobre todo sus colaboradores. Para poder realizar una correcta supervisión, se deben aplicar herramientas adecuadas, para que de esta manera se evalúe el trabajo del colaborador como debe ser, ya que según los trabajadores, en la empresa necesitan aplicar herramientas eficientes y actuales, las cuales puedan brindar resultados óptimos y claros para que el trabajador sepa en que debe mejorar.

Se observa, anteriormente, la importancia de la supervisión, pero la empresa debe también saber y establecer el momento indicado para comunicar los resultados, es por eso que la coordinación de reuniones es importante en toda empresa y deben de llevarse a cabo de manera frecuente. Según lo que comentaron los trabajadores, la empresa maneja este tipo de herramientas de manera deficiente, aplicándolo sólo a áreas administrativas y restándole importancia a las áreas de servicio. Lo que provoca que la información de interés llegue escasamente a dichas áreas y de esta manera los trabajadores deban utilizar sus propios recursos para enterarse de lo que sucede en su entorno laboral.

Una manera de que el trabajador sienta admiración y orgullo por su trabajo, se da cuando siente apoyo por parte de sus jefes en cuanto a las acciones y el esfuerzo que destina a sus labores. Lo que sucede actualmente en la empresa es preocupante, pues los trabajadores en gran porcentaje afirmaron que no existe dicho apoyo por parte de su jefe, y que solo se dedican a observar y a criticar cuando realizan mal su trabajo, afirmando que muchas veces pareciera que sus jefes están pendientes más cuando se equivocan que cuando hacen algo bien, así mismo, otros colaboradores afirmaron que si existe un apoyo, aunque es mínimo y muchas veces sin calidad servicial.

4.2.2. Innovación

En la actualidad, las empresas que no innovan duran poco en el mercado, a menos que se trate como en este caso, de una empresa reconocida y que cuente con cliente fieles, otro aspecto es la excelente ubicación, pero si la empresa aplicara la innovación podría obtener mejores resultados. Según lo indicado por los colaboradores, la innovación no es característica de la empresa, habiendo sido la mayor innovación realizada su cambio estructural, pero adicionalmente, no ha habido nuevos cambios.

Por otro lado, los colaboradores afirmaron en cierto porcentaje, que la empresa no les permite ser creativos e innovadores en las soluciones de los problemas laborales, lo que desanima y debilita su voluntad por aportar ideas en mejoras de los procesos. Adicionalmente, el otro porcentaje de trabajadores indicó que se debe tener buenas ideas para poder ser escuchadas, y debido a área que se encuentran (administrativas), les es más fácil expresar sus pensamientos a sus jefes. En relación a lo mencionado, se tiene dos grupos de trabajadores, los primeros no consideran que su contribución juegue un papel importante en el éxito de la empresa, y el otro grupo sabe que sus aportes han servido para el crecimiento de la empresa a lo largo de los años, entendiendo que son estos los más antiguos.

Por otro lado, se planteó a los trabajadores la interrogante en referencia a la flexibilidad y la adaptación de la empresa frente a los cambios, en donde los trabajadores afirmaron que la institución hace frente a los cambios de manera improvisada, puesto a que no cuentan con ningún plan de acción a una posible contingencia, lo cual no es recomendable, ya que improvisar no siempre resulta positivo, pues no siempre pueden obtenerse resultados esperados. Un ejemplo se puede observar en donde los trabajadores comentaron con respecto a si consideran que la distribución física de sus áreas les permiten trabajar cómoda y eficientemente, para lo cual afirmaron de manera variada, siendo los primeros encuestados los que afirmaron que la distribución física es la adecuada solo en las áreas visibles, pero existen muchos problemas de orden en áreas como por ejemplo, cocina.

4.2.3. Recompensa

Los incentivos laborales forman parte vital en toda empresa, ya que le otorga un impulso extra al trabajador para poder poner su mejor esfuerzo en todo lo que hace y ofrece dentro de la organización. Se preguntó a los trabajadores si existen incentivos laborales dentro de la organización, para lo cual confirmaron que en la actualidad no se aplican ningún tipo de incentivo, reconocimiento o premio por su buen trabajo en el área de servicio y por ende sienten que su esfuerzo no es nada reconocido y menos por parte de sus jefes, lo que genera un alto nivel de desmotivación y provoca que realicen sus labores sin agregar un valor agregado. Adicionalmente, los trabajadores afirmaron que cuando se otorga algún incentivo, por lo general sucede en áreas administrativas, por ende consideran que no existe una justa distribución, puesto que, ellos también merecen parte del reconocimiento, pues son ellos quienes representan la cara de la empresa por ser quienes atienden a los clientes.

Analizando lo que sucede actualmente en la empresa, se debe aclarar que no solo existen incentivos o premios monetarios, ya que, según Nelson (2000) recomienda que el directivo puede felicitar personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo, enviar notas personales de felicitaciones a quienes hayan tenido un buen desempeño, que en base a ese buen desempeño plantee ascensos, que haga público el reconocimiento del buen desempeño de sus empleados y que organice reuniones que suban la moral de los empleados, para celebrar triunfos. Esto muchas veces motiva más que un incentivo salarial.

Asimismo, se les hizo a los trabajadores la interrogante, con respecto a que si el trabajo que realizan les permite desarrollar al máximo todas sus capacidades, para lo cual respondieron cierto porcentaje de manera negativa, afirmando que no se les permite desarrollar sus capacidades porque su trabajo es rutinario y reiterativo, por tanto no pueden aplicar nuevas técnicas o innovaciones, ya que, cuando intentaron hacerlo su jefe inmediato les llamó la atención por salir de las pautas que la empresa establece, adicional a ello, estos trabajadores cuentan con otros estudios como universitarios y técnicos en otras carreras, lo cual no pueden aplicar en este tipo de empresa, lo cual hace que las capacidades aprendidas en su centro de estudios, por el momento no puedan ponerse en práctica. Por otro lado, un grupo de trabajadores respondió de manera optimista, indicando que para ellos desarrollar al máximo sus capacidades es regirse a pie de la letra a su trabajo, tal cual lo vienen haciendo en todos sus años de experiencia y antigüedad en la empresa.

4.2.4. Confort

El ambiente laboral en toda organización surge del comportamiento de los colaboradores y sobre todo de los jefes, ya que, son aquellos quienes dan libertad y confianza a los trabajadores para que puedan desarrollar aspectos como la comunicación, el respeto, la tolerancia, etc., entre ellos. Lo preocupante es que esto no es lo que estuvo pasando en la empresa, pues los trabajadores afirmaron que su jefe no se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, y que un gran problema, es que su jefe no se reúne regularmente con ellos, ya sea para coordinar aspectos de trabajo o simplemente realizar algún compartir para generar confianza y amistad entre todos. La importancia y objetivo de las reuniones según Demory (s.f.), es informar, transmitir una orden, recoger opiniones, generar ideas, formar, tomar una decisión, etc. Entonces, se puede entender que las reuniones son fundamentales y vitales, y deberían ser aplicadas de manera urgente en la empresa. Cabe señalar, que no todas las reuniones vitales para la empresa, no deben ser de trabajo, la empresa debe establecer también reuniones o actividades recreativas en donde los trabajadores puedan ser partícipes de juegos, bailes, concursos, etc. Y según lo mencionado por los colaboradores, en los últimos seis meses no se han elaborado ni coordinado reuniones recreativas, lo que afecta de manera directa al nivel de confianza en el entorno laboral, dando resultados negativos para la organización.

Asimismo, se planteó a los trabajadores la afirmación con respecto a si existe competencia sana entre compañeros, para esto se tiene que las competencias son las capacidades profesionales de los asalariados, contempladas con relación al puesto ocupado o al potencial del que se dispone para otros empleos. Combinan saberes teóricos y proactivos con rasgos de la personalidad. Comprenden aspectos técnicos, relacionales y conceptuales (Louart, 2000). Los colaboradores respondieron de forma dividida, afirmando que la competencia sana se da no en todos las áreas, y comentaron que el área donde existe mayor competencia es en el área de servicio, pues es en donde hay mayor personal que realizan trabajos iguales entre ellos, para lo cual los diferencia sus capacidades y personalidad. En áreas de más alto rango no existe mucha competencia, pues son puestos únicos que no exigen competir con otros trabajadores.

Por otro lado, se realizó la pregunta con respecto al trato que reciben los trabajadores en la organización en donde se obtuvieron respuestas variadas, un porcentaje de trabajadores afirmó que el trato que reciben es inadecuado, y que les desmotiva para ir a trabajar a diario, pues sienten que no son valorados y que su trabajo no es apreciado por sus jefes. Por otro lado,

ciertos trabajadores indicaron que el buen trato que tienen de sus jefes se lo han ganado con un excelente trabajo y comunicación, aclarando que estos trabajadores son los más antiguos de la empresa.

4.2.5. Estructura

Los beneficios laborales son aquellos que por ley pertenecen a los trabajadores, como estar en planilla o tener un seguro. Según lo que informaron los trabajadores esto se cumple de manera justa, pero otros beneficios que para ellos debe considerar la empresa, son bonos o incentivos como recompensas al buen desempeño. En el momento de realizar la encuesta, se pudo observar que algunos trabajadores se muestran satisfechos con sólo contar con beneficios de ley, pero existe una cantidad de los mismos que comparan su centro laboral con otros, y saben y entienden que es vital que la empresa opte por implementar mejores beneficios.

La limpieza en las empresas que se dedican a vender alimentos debe ser implementada de la manera más eficiente, ya que, las personas juzgan mucho a estas empresas por este motivo, considerando una excelente opción cuando ven un ambiente limpio y cuando sucede lo contrario tienden a no asistir y no recomendar a sus allegados. Según los trabajadores, la limpieza es un problema constante en la empresa, que no ha tenido solución y que ha generado muchos enfrentamientos entre áreas. Y afirmaron que en muchas ocasiones se sugirió a los jefes contratar un outsourcing para que este problema termine, pero se hizo caso omiso, ya que consideran un gasto adicional que no están dispuestos a cubrir. Rey (2005) recomienda que la empresa debe fijarse los siguientes objetivos: tener los puestos de trabajo limpios (sin residuos, basuras, suciedad, etc.); eliminar las cosas inútiles y prevenir el deterioro debido a la suciedad, anotando defectos potenciales.

Adicionalmente, los trabajadores, indicaron que no existe organización en los ambientes, señalando que esto solo sucede en algunas áreas dentro de la empresa, siendo las más desorganizada el área de cocina, en donde observaron muchas veces que el material no es ordenado una vez terminado el día de labores, lo que genera una frecuente discusión entre compañeros. A la vez los trabajadores de áreas administrativas opinaron que no han contado con problemas de organización, debido a que se encuentran en áreas en donde no necesitan muchos materiales y el espacio es suficiente para adecuarse. La organización según Rey (2005)

se trata de determinar cuáles son los objetos y herramientas verdaderamente necesarios en el puesto de trabajo, por lo que se debe separar lo que es útil de lo inútil.

Según lo comentado anteriormente por los trabajadores, se puede observar que los directivos no contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización, pues muestran muchas negativas y no se preocupan por mantener un nivel de trabajo adecuado para todas las áreas en cuando a limpieza y organización. Así mismo, un porcentaje de trabajadores consideró que si existe una contribución, pues los jefes les otorgan todo el material necesario para realizar un buen trabajo, pero que no se aprovecha de la mejor manera. Pero si entienden que no solo se deben entregar el material, también se debe supervisar que se de buen uso de ellos.

Por consiguiente, los trabajadores en mayor porcentaje indicaron que la empresa no se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan, ya que, indicaron que usualmente improvisan para solucionar problemas, lo cual no siempre funciona y han generado en ocasiones que el cliente haga pedido del libro de reclamaciones. Para esto los jefes deben considerar en tener un plan de contingencia para agilizar los procesos cuando existan o se presenten problemas durante la atención y que demuestren a los clientes que existe una preocupación por darles lo mejor.

4.2.6. Toma de decisiones

Se planteó a los trabajadores la afirmación con respecto a si las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse, haciendo referencia que todas las decisiones son de igual importante dentro de una organización, para lo cual los colaboradores afirmaron que toda decisión tomada en la empresa tiene un nivel de importancia igual, porque todas se enfocan en elevar el nivel productivo de la empresa para generar ganancia, que es todo fin empresarial. Kelly (1999) recomienda que la toma de decisiones se tome en conjunto, pues dice que si el proceso de toma de decisiones resulta eficaz, reunirá las capacidades, conocimientos, experiencias y opiniones de los miembros de su equipo y producida una solución que es mayor que la suma de sus partes. Entonces, se preguntó a los colaboradores si participan en la toma de decisiones, para lo cual afirmaron que no se les toma en cuenta para toma de decisiones importantes, pero que si suelen tener muy cortas participaciones en la toma de decisiones diarias, lo que para ellos es algo

común, pues comentaron que trabajan bajo su propia responsabilidad y sin una correcta supervisión.

Como se pudo observar anteriormente el tema de la toma de decisiones, viene a ser algo fundamental en el mundo empresarial y la vida misma, pero las buenas decisiones siempre serán aquellas que se toman obteniendo información previamente, referente a esta afirmación se le consultó a los trabajadores si su jefe inmediato se informa antes de tomar decisiones, en donde la respuesta fue en su mayoría negativa y neutral, los colaboradores afirmaron que las decisiones se toman de forma deliberada, y que muchas veces suelen ser injustas, debido a la falta de información previa, siendo para ellos esto uno de los primeros problemas para un mal ambiente laboral, aclarando que esto normalmente sucede en áreas de servicio, mas no en áreas administrativas o de mayor jerarquía.

Cuando en la empresa se planean reuniones de trabajo, no solo es coherente que el jefe hable y brinde opiniones, pues son los trabajadores quienes conocen el día a día en el trabajo y son los que enfrentan múltiples situaciones, buenas y malas, por ende es importante su activa participación durante las reuniones laborales. En base a este, se planteó la pregunta a los trabajadores, con respecto a si pueden expresar su punto de vista con su equipo de trabajo, aun cuando deban contradecir a los demás, para lo cual respondieron de manera variada, afirmando por un lado que es difícil aportar ideas y opiniones con respecto a su entorno laboral, sobre todo cuando pertenecen a las áreas que están en lo más bajo de la estructura organizacional. Por otro lado, los colaboradores que respondieron de manera positiva, afirmaron que pueden expresar su punto de vista, ya que, para su jefe es importante y además que su experiencia puede avalar lo que puedan decir.

4.2.7. Comunicación

La disponibilidad del jefe para sus trabajadores, debe ser accesible en su totalidad, ya que, si un trabajador tiene dudas, recomendaciones o quejas, el jefe es quien deba proponer soluciones. En este caso, el jefe nunca se encuentra disponible para el mayor porcentaje de trabajadores, lo que genera que estos se sientan menospreciados. Por otro lado, un porcentaje afirmó lo contrario, afirmando que mantienen contacto con sus jefes cuando es necesario, aclarando que este privilegio se lo ganaron a base de confianza y por la importancia de su puesto de trabajo.

Mantener una buena comunicación entre los miembros de la organización es muy importante debido a que generará un impacto positivo en el desempeño del trabajo y así poder lograr metas establecidas por la empresa, Ya que según Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2011) mencionaron que la Comunicación eficaz es el resultado de un entendimiento común entre el comunicador y el receptor, y se produce sólo si el primero transmite ese entendimiento al segundo; de hecho la palabra comunicación se deriva del latín *communis*, que significa común, esto es, quien comunica busca establecer una condición común con quien recibe; por lo tanto, se puede definirla como la transmisión de la información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes, los cuales pueden ser verbales o no verbales. Entonces, se observó que la empresa carece de comunicación, entre compañeros, de igual manera de trabajador a jefe, esto es una de las razones principales que aquejan a la empresa, y responde a los principales problemas que se pueden presentar, debido a que si no existe comunicación, la empresa no podrá funcionar a toda capacidad. Además, esta es la principal razón para que no existan mejores en los procesos, pues el jefe inmediato no comunica al trabajador si está realizando bien o mal su trabajo.

Haciendo mención al tema en cuestión, cabe resaltar que el proceso de comunicación verbal tienen especial importancia la retroalimentación o feedback; la retroalimentación es el proceso mediante el cual se conoce el efecto que está provocando en el interlocutor el mensaje: si está de acuerdo o no, si lo comprende, si le sorprende, etc. (De La Cruz, s.f.).

En toda organización, las normas y reglas deben estar claras para que faciliten el trabajo del colaborador. Asimismo, los trabajadores no tienen claras las normativas y menos las reglas, y deben trabajar descubriéndolas en el camino y asumiendo sus errores. Sin embargo, el menor porcentaje de trabajadores afirmó que las reglas y normas se encuentran al alcance, y deben ser ellos quienes muestren interés por estudiarlas.

4.2.8. Remuneración

El tema de salario y remuneración es muy importante dentro de toda organización, pues es esto lo que mueve a muchos trabajadores para que sean o traten de ser los mejores en las labores que desempeñan, pero para que esto sea realmente satisfactorio, los trabajadores deben observar o percibir que existe equidad al momento de entregarlas, así mismo lo indican Urquijo

y Bonilla (2008), en donde afirma que si se da un desequilibrio entre la percepción de los empleados sobre su compensación con respecto a los demás, se genera un sentimiento de insatisfacción o de disconformidad. Entonces, justo esto está pasando en la empresa, ya que, los trabajadores indicaron en su gran mayoría, que en la empresa no existe equidad al momento de otorgar remuneraciones, afirmaron que el área de servicio a donde pertenecen, no suele recibir remuneraciones, a pesar de que ellos son quienes dan cara al público en todo sentido, y que su esfuerzo sirve para que remuneren a sus jefes, lo cual genera un gran sentimiento de injusticia. La otra parte, que afirmó lo contrario, exactamente pertenecen a áreas administrativas o de mayor jerarquía. En conclusión, los trabajadores indicaron que no reciben una remuneración adecuada en relación con el trabajo que realiza y consideran que su salario y beneficios no son razonables en comparación al esfuerzo que realizan comparado frente a sus jefes, ya que, no les alcanza ni siquiera para satisfacer sus necesidades básicas o primarias, pero saben que es algo que no cambiará y deben de aceptarlo, ya que, necesitan el trabajo para solventar sus gastos.

Igualmente, se planteó a los trabajadores la interrogante en relación a la puntualidad de su pago, para lo cual contestaron porcentualmente y mayoritariamente de manera positiva, indicando que por más en desacuerdo que se encuentren con su sueldo, este llega con normalidad a la fecha indicada.

4.2.9. Identidad

Los trabajadores respondieron a la afirmación referida a si el trabajo que realizan contribuye directamente al alcance de los objetivos en la organización, en donde afirmaron que ellos son parte principal del éxito que tiene la empresa en su rubro, pues la mayoría pertenece al área de servicio y son ellos quienes dan cara y tienen contacto directo con el público, por ende saben y afirmaron que su trabajo contribuye directamente a los resultados y al cumplimiento de objetivos laborales.

Las relaciones entre compañeros de trabajo deben de funcionar de manera positiva y natural, ya que, esto influye mucho en el trabajo en equipo, teniendo claro que dos trabajan mejor que uno. Igualmente, se observó que los trabajadores mantienen buenas relaciones en un corto margen, pues ellos afirmaron que se dividen normalmente en dos grupos, los nuevos y los antiguos, y comentaron que esto se da porque los trabajadores antiguos interponen una

barrera cuando ingresa gente nueva, generando que el proceso de adaptación sea difícil y compleja para los nuevos integrantes que forman parte de la organización. Para reforzar lo mencionado, Segura (2012) afirma que en el compañerismo no hay protagonismos, el premio o el fracaso es de todos. No se hace trampa puesto que se busca un logro en común y se cuenta con el apoyo de todos.

Asimismo, los colaboradores afirmaron en mayor porcentaje, sentirse a gusto de formar parte de la organización, pues consideran que se trata de una empresa reconocida en su rubro, y afirmaron que debido a su falta de educación académica pueden obtener en su trabajo un salario justo y beneficios que ayudan a mantener una vida tranquila. El otro porcentaje no sienten lo mismo, debido a que son en su mayoría jóvenes universitarios que están o consideran el trabajo como un sub empleo, por ende solo trabajan para cubrir sus necesidades primarios y temporalmente.

Como se mencionó anteriormente, la empresa no elabora reuniones, pero si emite comunicados usando la herramienta de voz a voz. Además, se observó que la mayoría de trabajadores si prestan atención a estos comunicados emitidos por sus jefes, pues afirmaron que si ignoran los mismos y luego hay errores, ellos recibirán una sanción como multa, y esto es algo que no necesitan.

Por otro lado, planteó a los trabajadores la interrogante relacionada a si las tareas que desempeñan corresponden a sus funciones. Para lo cual el mayor porcentaje de encuestados afirmó que cada área y colaborador realiza su función, tal cual fue establecida y fijada, aclarando que la única función que a veces deben realizar de manera adicional es la limpieza, puesto a que como se mencionó anteriormente, ocurren deficiencias en cuando a dicha área.

4.2.10. Conflicto y cooperación

El manejo de conflictos forma parte del buen manejo de la empresa, este debe ser adecuado y elaborado con inteligencia para brindar soluciones rápidas y efectivas. Sin embargo, los colaboradores afirmaron no sentirse satisfechos con el trabajo que realiza su jefe para manejar conflictos, adicionalmente confirmaron que por parte de los trabajadores sí existe una iniciativa para la solución de problemas y que esto muchas veces le da una salida a un problema

existente. Con respecto a sus jefes comentaron que estos sólo tiende a imponer multas frente a los conflictos y no se preocupan por investigar y solucionarlos de la mejor manera posible.

Asimismo, los trabajadores opinaron acerca del esfuerzo de los jefes encaminados a logro de objetivos de la organización, para lo cual los colaboradores afirmaron que los jefes no se exigen y no aportan mucho a la empresa, solo se dedican a dar órdenes y realmente el esfuerzo es aplicado por los trabajadores, para los trabajadores la situación es clara, esfuerzo no significa solo ordenar, si no colaborar con ellos cuando lo necesitan.

El compromiso con la organización, debe ser y formar parte de la cultura y comportamiento de todos los colaboradores, de todas las áreas sin excepción. Así lo aseguran Robbins y Coulter (2005), que indican que el compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica en una organización en particular y sus objetivos, y desea mantener su membresía en la organización. En la empresa se pudo observar que existen trabajadores que se comprometen y les interesa el desarrollo de la organización y otros que sólo trabajan y siguen órdenes por obligación. Y en realidad es preocupante para la empresa, y los jefes y directivos deben tomar cartas en el asunto, ya que, el compromiso fideliza al cliente interno y eso influye en un excelente trabajo y por ende, excelentes resultados en cuando a ingresos.

4.2.11. Motivación

Pérez (2006) indica que la calidad de atención al cliente es el elemento diferenciador de las empresas con respecto a la competencia y forma parte de la estrategia y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar por empresas rivales, por ende, deben ser evaluadas de manera eficiente y concreta. Asimismo, se comentó con respecto a si existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en la empresa y la respuesta es preocupante, pues los trabajadores afirmaron que no existen métodos adecuados para evaluar la calidad de atención, y que solo se deben regir a seguir las normas y lo aprendido en su experiencia visual, además indicaron que muchas veces en la empresa, el trabajador atiende y trata al cliente según el estado de ánimo en el que se encuentre.

Igualmente, se preguntó a los trabajadores si conocían las tareas o funciones específicas que deberían realizar en la empresa, para lo cual las respuestas fueron porcentualmente

positivas, en donde los trabajadores afirmaron conocer sus funciones, esto debido a que es algo rutinario y no específicamente lo aprendieron por tener a un capacitador o guía durante el proceso. Resaltaron que aprenderlo de manera individual no fue fácil, y que cometieron diversidad de errores en el camino, lo que provocó que la empresa los multe y se vean afectados de manera económica. Entonces es importante que la empresa utilice a un personal externo o al personal con mayor experiencia para poder introducir al trabajador nuevo y demostrarte cuáles serán sus funciones.

Una de las preguntas más importantes que se deben hacer las organizaciones, es en base a qué tan satisfechos tienen a sus trabajadores, pues según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), dicen que la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos; resulta de las percepciones de sus puestos y se basa en factores de ambiente laboral, como el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y las prestaciones.

Los resultados que se obtuvieron mostraron a trabajadores insatisfechos, los cuales afirmaron que solo se mantienen en la empresa debido a que necesitan dinero para solventar gastos primarios y secundarios, además comentaron que el ambiente en el trabajo no es bueno, debido a que sus compañeros que tienen más tiempo en la empresa, no los apoyan cuando necesitan solucionar problemas o dudas que se susciten en el momento y, por ende, no se puede contar con ellos para que les brinde apoyo, cabe resaltar que este puede ser una de los principales motivos para que exista alta rotación (la cual se verá más adelante). Por otro lado, se tiene un porcentaje de trabajadores satisfechos en su ambiente laboral, pero cabe precisar que son aquellos que tienen más tiempo en la empresa y que debido a su nivel educativo tienen pensado mantenerse en ella, pues sienten que no pueden desenvolverse en otro tipo de trabajo gracias a sus limitados conocimientos.

4.2.12. Aspectos sociales

La libertad de expresión es algo importante en toda empresa, ya que, no solo le permite al trabajador expresar ideas o sugerencias, también le permite expresar sus quejas con respecto a temas laborales, siento esto importante, porque en base a las quejas la empresa puede plantear mejoras continuas. En la empresa actualmente los trabajadores se muestran divididos afirmando que no todos tienen este privilegio, pues normalmente las personas que pueden expresar sus

quejas son aquellos de rangos importantes afirmaron los trabajadores, y comentaron que ni siquiera intentan expresarse, pues cuando lo hicieron no tuvieron buenos resultados.

La indisciplina se da en las mejores empresas, pero solo las mejores pueden enfrentarlo con la inteligencia suficiente, en el caso de esta empresa, los colaboradores comentaron que existe indisciplina pero no suele escapar de las manos de los trabajadores, indicaron que se trata de problemas menores que pueden solucionarse en el instante.

Asimismo, los trabajadores afirmaron que existe actualmente un bajo rendimiento, el cual se presente normalmente en el área de servicio, y que el principal motivo es la baja motivación de los trabajadores sobre su trabajo. Por otro lado, las otras áreas de la empresa, afirmaron que mantienen un buen nivel en cuanto a ventas, y que a pesar de los problemas que se presente, la empresa por su prestigio suele salir adelante y superar sus expectativas, los jefes indicaron que un motivo importante también es su ubicación estratégica.

La ausencia de los trabajadores en su centro laboral es algo común y que sucede con frecuencia. Sin embargo, lo importante es la justificación que los mismos presenten a sus jefes. Igualmente, existen inasistencias con regularidad, pero que según los colaboradores son justificadas en el acto. Por otro lado, los jefes de áreas, afirmaron que muchas veces no se justifican, provocando un castigo monetario a los trabajadores.

Finalmente, se planteó a los trabajadores la interrogante acerca de la alta rotación que existe en su ambiente de trabajo. En donde afirmaron la mayoría que la alta rotación es uno de los principales problemas en la empresa, y que esto se da muchas veces debido a que el trabajador nuevo no se adapta al ambiente de trabajo, a la falta de incentivos y al liderazgo autoritario, en efecto tienen a renunciar al poco tiempo de haber comenzado.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se concluyó que dentro de la empresa las dimensiones referentes a Liderazgo e Innovación se encuentran en un nivel medio con tendencia a ser bajo. Así mismo, la dimensión Recompensa se encuentra en un nivel Bajo con escasas posibilidades de mejora. Sin embargo, la dimensión relativa a Confort se encuentra en un nivel medio con tendencia a mejorar.

Con respecto a la dimensión Estructura, podemos concluir que se encuentra en un nivel medio. En cuanto a la dimensión de Toma de Decisiones se puede concluir que se encuentra en in nivel medio con óptimas oportunidades de mejora. Sin embargo, la dimensión Comunicación Organizacional se encuentra en un nivel bajo con tendencia a empeorar, resaltando que el único indicaron que se sobresale en esta dimensión es la relación que existe entre compañeros. Por otro lado, la dimensión que respecta a Remuneración se encuentra en un nivel bajo con escasas oportunidades de mejora.

En cuanto a la Identidad que tienen los trabajadores con su trabajo podemos concluir que esta dimensión se encuentra en un nivel alto, de igual forma que la dimensión Motivación, ambas dimensiones presentan tendencia a mantenerse en dicho nivel.

Se logró concluir que el nivel de clima organizacional según la variable Potencial Humano se encuentra en un nivel medio con tendencia a bajar, de igual forma que la variable Diseño Organizacional. Por otro lado, la variable Cultura de la Organización se encuentra en un nivel alto, presentando debilidades en ciertos puntos, los cuales pueden mejorar con un compromiso y mejores toma de decisiones por parte de la empresa.

Finalmente, la variable que respecta a aspectos sociales se encuentra en un nivel bajo, en donde según las opiniones de los trabajadores existe un regular manejo de quejas, las cuales no son en su mayoría atendidas según el nivel de importancia de las mismas. Así mismo, existe mucha indisciplina por parte de la mayoría de trabajadores, dentro de las cuales predominan las tardanzas, inasistencias y la mala realización de sus labores la cual influyen en un bajo rendimientos en las respectivas áreas de trabajo.

Sin embargo, el indicador más preocupante es la alta rotación que se presenta en la empresa, lo cual afecta directamente al resultado final en el servicio y producto que la misma brinda a sus clientes, pues al existir alta rotación, la empresa con la finalidad de continuar sus labores, no capacitan de manera óptima a sus trabajadores nuevos, los cuales en su mayoría no pueden desempeñar su labor de manera correcta.

5.2. Recomendaciones

Se recomendó implementar reuniones didácticas en donde se puedan tratar temas como innovación, recompensas y confort. Permitiendo a los trabajadores participar de manera activa, con la finalidad de escuchar ideas, recomendaciones, quejas y propuestas. Además de aplicar evaluaciones de 90°, 180° y 360° para poder identificar de manera eficaz en donde se centran los problemas dentro de la organización.

En cuanto a recompensas, se recomendó estructurar un plan de incentivos, en donde se pueda otorgar a los trabajadores un premio que concuerde al esfuerzo que desempeñan en sus labores. Así como implementar incentivos intrínsecos, como felicitaciones o la elección del empleado del mes, el cual es un reconocimiento al trabajador que sobresale dentro del resto de colaboradores.

Otro punto importante es mejorar la comunicación entre trabajador y jefe. Para lo cual se recomendó realizar reuniones inter diarias, las cuales deberían iniciar media hora antes de la apertura del restaurante, con la finalidad de discutir temas que se suscitan a diario dentro de la empresa, de tal manera que pueda existir una mayor relación y comunicación entre trabajadores y su jefe.

Se recomendó reforzar los puntos referentes a la relación entre trabajador y trabajador, ya que según la recolección de información dichos puntos son los que mantienen el equilibrio dentro de la organización, por ende se debe optimizar e implementar toma de decisiones que permitan mantener y mejorar este indicador para el bienestar de la empresa, por lo cual se recomendó efectuar reuniones de clima laboral y actividades deportivas que refuercen la relación que existe entre clientes internos.

A partir de la evidencia encontrada en la variable aspectos sociales se recomendó que el restaurant debe tener un “Manual del empleado” en el cual describan cómo deben ser manejadas las quejas del empleado, la adecuada respuesta a una queja del empleado puede resolver el problema antes de que se vuelva costoso e incómodo. Del mismo modo se propuso redactar una política de ausentismo, tardanzas y deficiencias en sus responsabilidades con las consecuencias específicas al violar la misma, así mismo cada tres meses elegirán al empleado del mes por su asistencia perfecta y disciplina dentro de su centro laboral.

Finalmente, para reducir la alta rotación de empleados en el establecimiento se propuso; primero, escuchar a los empleados, reconocer lo que hacen, premiarlos a modo de valorar el trabajo que realizan y ofrecerles beneficios y bonos, esto para los trabajadores recién contratados como para los gerentes veteranos.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional: Institución Nacional de Canalizaciones*. Caracas: Departamento de RR.HH.
- Brunet, L. (2009). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.) México: McGraw-Hill
- CRUZ ROCHE, I. ET. AL. (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. (Coordinador: Cruz Roche, I.) Ed. Pirámide.
- Córdova, L. (2002). *Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar calidad de los servicios en la Caja Rural La Libertad – Sede Principal Trujillo (tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú)*.
- De La Cruz, I. (s.f.). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Cristina Prada Diez.
- Demory, B. (s.f.). *Como dirigir y animar reuniones de trabajo*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Edel, R. y García, A., (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Madrid: Versión electrónica gratuita.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados* (2ª ed.). Printice Hall. México.

- Harvard Business Essentials. (2004). *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación*. España: Ediciones Deusto.
- Hodge, B.; Anthony, P. & Gales, L. (2003). *Teoría de la Organización: Un enfoque Estratégico* (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Kelly, P. (1999). *Las técnicas para la toma de decisiones en equipo*. Madrid: Granica México S.A. de C.V.
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001). *Manual de Organización y Administración de Turismo*. Madrid: Grupo Editorial Océano.
- Louart, P. (2000). *Gestión de los recursos humanos*. España: Eyrolles.
- Marroquín, S. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. (Informe final de investigación presentado al consejo directivo de la escuela de ciencias psicológicas. Universidad de San Carlos de Guatemala, escuela de Ciencias Psicológicas. Guatemala).*
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Maturana, H. (1999). *El árbol de conocimiento*. Santiago: Editorial universitaria.
- Nosnik, Abraham. (2013). *Efectos sociales de la globalización*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Pérez de Maldonado, I. & Maldonado, M. (2004). *Análisis organizacional en instituciones educativas. Revista Encuentro Educativo 11, 448 – 459.*
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideas propias editorial.

- Pérez, J. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de. Atención al estudiante en el SENATI- Chimbote. (Tesis de posgrado,. Universidad San Pedro, escuela de Post-Grado, Chimbote, Perú).*
- Ralph S. Polimeni y Frank Fabrozzi. (1997). *Contabilidad de costos*, Tercera Edición.
- Rey, F. (2005). *Las 5s orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Robert K. Merton. (2002). *Teoría y estructuras sociales*. España: Fondo De Cultura Económica.
- Robles Valdés Gloria y Alcérreca Joaquín Carlos. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Robbins, P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ruiz, M. (2010). *Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo. (Tesis pregrado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú).*
- Sandoval, L. (2011). *Análisis del proceso de gestión administrativa y Clima organizacional en la franquicia Kentucky Fried Chicken (KFC) en el Distrito Metropolitano de Quito. (tesis pregrado, Facultad de administración de empresas, Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador).*
- Segura, M. (2012). *Cuestionando los valores*. México: Ediciones Felou.
- Serrano, F. (2007). *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Silva Gonzales, María del Mar. Santos Duran, José Luis. Rodríguez Jiménez, Elena y Rojo, Cesar Hernando. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. España: Learning Paraninfo, S.A.

Tracy Brian. (2015). *Liderazgo*. México: Graciela Lelli.

Urcola Tellería Juan Luis. (2003). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo: Manuel para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Editorial Texo, C.A.

Urquijo, J. (1997). *La Administración de Sueldos y Salarios*. Venezuela.

Ventura. T. (2012). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral de las Agencias de Mi Banco zona Lambayeque. (Tesis pregrado, facultad de ciencias empresariales, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú)*.

VII. ANEXOS

7.1. Anexo 01: Entrevista



ENTREVISTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Participantes: Trabajadores de la Empresa Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C.

Objetivo: Determinar las características del Clima Organizacional y Aspectos Sociales de la empresa Restaurant & Grill “Hebron” S.A.C.

Instrucciones:

Llenar el cuestionario con bolígrafo. No se debe usar lápiz. El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial. Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas. De manera obligatoria se debe de responder todas las preguntas. Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la organización. Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de 25 minutos aproximadamente, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, a partir de los últimos 3 meses, responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un aspa el número de la escala que mejor describa su situación:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo (TED)	En desacuerdo (ED)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDNED)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TDA)

“Muchas gracias por su muy apreciada colaboración”.

Cuestionario para clima organizacional

I. DATOS INFORMATIVOS.

1.1 Sexo

Femenino Masculino

II. CARACTERISTICAS DEL CLIMA LABORAL.

TED Totalmente en desacuerdo	ED En desacuerdo	NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo	DA De acuerdo	TDA Totalmente de acuerdo
TED	ED	NDNED	DA	TDA

1.-	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
2.-	Existe una buena comunicación con mi jefe.					
3.-	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
4.-	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
5.-	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
6.-	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
7.-	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
8.-	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización.					
9.-	Me interesa el desarrollo de mi organización.					
10.-	Estoy comprometido con mi organización.					
11.-	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
12.-	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
13.-	Existe sana competencia entre mis compañeros.					
14.-	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					

15.-	Recibo buen trato en mi establecimiento.					
16.-	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
17.-	La limpieza de los ambientes es adecuada.					
18.-	Mi organización se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.					
19.-	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
21.-	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización.					
22.-	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
23.-	Me siento a gusto de formar parte de la organización.					
24.-	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes					
25.-	Las tareas que desempeño					
26.-	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
27.-	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.					
28.-	La innovación es característica de nuestra organización					
29.-	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
30.-	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
31.-	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal					
32.-	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
33.-	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
34.-	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
35.-	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
36.-	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					
37.-	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
38.-	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.					

39.-	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
40.-	Puedo contar con mis compañeros					
41.-	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
42.-	En mi organización participo en la toma de decisiones					
43.-	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.					
44.-	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
45.-	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
46.-	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
47.-	En mi organización, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
48.-	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
49.-	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
50.-	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
51.-	Existe equidad en las remuneraciones.					
52.-	Recibo mi pago a tiempo					
53.-	Mi salario y beneficios son razonables.					
54.-	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
55.-	El sueldo que percibo					

2.1 ASPECTOS SOCIALES

N°	Aspectos Sociales	Si	No	Número
56.-	Existe libertad en la presentación de quejas.			
57.-	Ha habido o hay casos de indisciplina en su área de trabajo			
58.-	Existe actualmente un bajo rendimiento en su área de trabajo.			
59.-	Alguna vez se ha ausentado a su área de trabajo.			
60.-	Existe una alta rotación en su ambiente de trabajo.			