

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO**



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE  
TURÍSTICO LA ESTANCIA GRILL EIRL DE LA  
CIUDAD DE PUNO 2016”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. ALEXA ALEJANDRINA CHOQUE CHURA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN TURISMO**

**PUNO - PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO****FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES****ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO**

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DEL RESTAURANTE TURÍSTICO LA ESTANCIA GRILL EIRL  
DE LA CIUDAD DE PUNO 2016”

**TESIS****PRESENTADA POR:**

Bach. ALEXA ALEJANDRINA CHOQUE CHURA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

LICENCIADA EN TURISMO

APROBADA POR:



PRESIDENTE:



Dra. C. ESMELIDA ROXANA RIVERA CARPIO

PRIMER MIEMBRO:



M.Sc. ROSARIO MARÍA MAMANI MIRANDA

SEGUNDO MIEMBRO:



M.Sc. LUCRECIA NINA CARITA

DIRECTOR/ASESOR:



Dra. RUTH FRESIA BOZA CONDORENA

**Área:** Gestión de empresas turísticas

**Tema:** Clima organizacional

Fecha de sustentación: 20 de junio del 2018

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado salud para lograr  
mis objetivos y por su infinita bondad.

A mis padres José y Victoria por el ejemplo  
de constancia y perseverancia que los  
caracteriza.

A mi esposo Edgar, a mis hijas Claudia  
Alexa y Gabriela Nikolhe por confiar y creer  
en mis expectativas.

## AGRADECIMIENTOS

- Doy gracias a Dios por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.
- Al Restaurant La Estancia Grill EIRL por haberme brindado la oportunidad de ejecución de la presente investigación.
- A la Dra. Ruth Fresia Boza Condorena por sus observaciones que contribuyeron a mejorar la presente investigación.
- A los miembros del jurado por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo del presente trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	10
ABSTRACT.....	11
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.2. OBJETIVOS .....	14
1.2.1. Objetivo general.....	14
1.2.2. Objetivos específicos.....	14
1.3. HIPÓTESIS.....	14
1.3.1. Hipótesis general.....	14
1.3.2. Hipótesis específica.....	14
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	20
2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	21
2.3. MARCO TEÓRICO .....	22
2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	35
<b>III. MATERIALES Y METODOS DE INVESTIGACION .....</b>	<b>39</b>
3.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.2. MUESTRA.....	41
3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	42
3.4. INSTRUMENTOS .....	42
<b>IV. RESULTADOS DISCUSIÓN.....</b>	<b>44</b>
4.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ESTANCIA GRILL EIRL.....	44
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS: INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
4.3. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA ESTANCIA GRILL EIRL: (Ejecutivos) .....	58

4.4. PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL RESTAURANTE ESTANCIA GRILL DE LA CIUDAD DE PUNO ...76

CONCLUSIONES .....	84
RECOMENDACIONES .....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estado civil .....	46
Figura 2. Nivel educativo .....	47
Figura 3. Estilo de liderazgo.....	48
Figura 4. Liderazgo participativo.....	49
Figura 5. Motivación y recompensa.....	50
Figura 6. Motivación.....	51
Figura 7. Motivación y desempeño.....	52
Figura 8. Reciprocidad .....	53
Figura 9. Equidad, retribución .....	54
Figura 10. Comunicación actual .....	55
Figura 11. Trabajo en equipo.....	56
Figura 12. Clima organizacional en la empresa .....	57
Figura 13. Clima y desempeño laboral .....	58
Figura 14. Análisis del cargo.....	59
Figura 15. Nivel educativo .....	60
Figura 16. Objetivos de los trabajadores.....	61
Figura 17. Estrategias de trabajo .....	62
Figura 18. Reciprocidad en el trabajo .....	63
Figura 19. Responsabilidad en el trabajo .....	64
Figura 20. Compromiso con la organización .....	65
Figura 21. Participación .....	66
Figura 22. Trabajo en equipo.....	67
Figura 23. Comunicación y creatividad .....	68
Figura 24. Oposición a los cambios.....	69
Figura 25. Desempeño laboral.....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Estado civil.....	45
Tabla 2. Nivel educativo .....	46
Tabla 3. Estilo de liderazgo .....	47
Tabla 4. Liderazgo participativo.....	48
Tabla 5. Motivación, recompensa.....	49
Tabla 6. Motivación .....	50
Tabla 7. Motivación y desempeño .....	51
Tabla 8. Reciprocidad .....	52
Tabla 9. Equidad, retribución .....	53
Tabla 10. Comunicación actual .....	54
Tabla 11. Trabajo en equipo.....	55
Tabla 12. Clima organizacional en la empresa.....	56
Tabla 13. Clima y desempeño laboral.....	57
Tabla 14. Cargo .....	58
Tabla 15. Nivel educativo .....	59
Tabla 16. Objetivos, trabajadores .....	60
Tabla 17. Estrategias de trabajo.....	61
Tabla 18. Reciprocidad en el Trabajo .....	62
Tabla 19. Responsabilidad En El Trabajo .....	63
Tabla 20. Compromiso con la organización.....	64
Tabla 21. Participación .....	65
Tabla 22. Trabajo en equipo.....	66
Tabla 23. Comunicación y creatividad .....	67
Tabla 24. Oposición a los cambios .....	68
Tabla 25. Desempeño Laboral.....	69
Tabla 26. Clima y desempeño (Ejecutivos) .....	70



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

**PYNE** : Pequeña y Mediana Empresa.

**EIRL** : Empresa Individual Responsabilidad Limitada.

**EPPO** : Organismo Europeo y Mediterráneo de Protección Vegetal.

## RESUMEN

A lo largo del tiempo, los clientes han ido asumiendo una importancia cada vez mayor, ante ello, los restaurantes turísticos centran sus esfuerzos en lograr la satisfacción de los mismos. Pero para diferenciarse no basta con satisfacer al cliente; hay que lograr superar sus expectativas. El problema de la presente investigación es que existe la necesidad de conocer la situación actual de la empresa, a partir de la determinación del clima laboral, el desempeño de sus trabajadores y la relación de ambos. El objetivo de la presente investigación es conocer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa del restaurante turístico “Estancia Grill EIRL”. De la ciudad de Puno en el año 2016, así como también determinar las influencias del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa permitirá mejorar las condiciones de trabajo y su productividad. Para ello se aplica el método descriptivo, análisis y la síntesis teórica, aplicación de la Escala de Likert, encuestas a profundidad, análisis de relación de variables, para medir los niveles de satisfacción del cliente interno, los resultados de esta investigación permiten a las pymes de este rubro mejorar sus resultados empresariales realizando ajustes al clima organizacional de sus empresas y obtener mayor productividad dado que el elemento humano es el que le da vida a la organización.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, restaurante turístico.

## ABSTRACT

Over time costumers have been assuming increasing importance given that the tourist restaurants focus your efforts on achieving the satisfaction of them, but to differentiate it is not enough with to satisfy the client. You have to achieve your expectations, the problem of the present investigation is that there is a need to know the current situation of the Company from the determination of the working climate and the performance of its workers and the relationship of both, the objective of the present investigation it is knowing the relationship that exists between the organizational climate and work performance, of the Company's employees from the tourist restaurant "Estancia Grill" from the Puno city in the year 2016. As well as determine the influences of the organizational climate in the work performance of the Company it will allow improve working conditions and productivity for this, the method of analysis and theoretical synthesis is applied likewise applying the Liker scale, in-depth surveys, analysis of the relationship of variables to measure the levels of satisfaction of the internal client, the results of this research allow companies of this field improve your business results, making adjustments to the organizational climate of your companies and get more productivity since the human element gives life to the organization.

**Keywords:** Job performance, Organizational climate, tourist restaurant.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente existe alta competitividad en el mercado turístico para las empresas del rubro de restaurantes turísticos, las cuales deben cumplir determinados estándares como personal capacitado, máxima productividad por lo tanto también las empresas ponen más atención al trabajador los directivos tienen que buscar estrategias para dar las condiciones óptimas a su personal y mejorar su desempeño laboral, buscando incentivos que los motiven más allá del sueldo en planillas, el presente trabajo de investigación pretende proponer alternativas de mejora del clima organizacional en el restaurante Estancia Grill EIRL. Toda vez que el talento de la organización muchas veces se ve forzado a trabajar en ambientes hostiles produciendo frustración y bajo desempeño lo que afecta la productividad empresarial. Por lo que es preciso motivarlos para un mejor trabajo. Los estilos de liderazgo, incentivos forman parte del clima organizacional e impulsan al trabajador como factores claves para realizar una buena labor.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

El ser humano es el que dinamiza la organización este le da vida a la organización de la labor que realiza depende la productividad de la empresa siendo un este un factor muy importante es preciso saber cómo manejar el contexto en el que labora (Chiavenato, 2009).

A nivel mundial en las empresas de elite, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy importante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia

organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y este se ve reflejado en los resultados organizacionales.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las empresas que no miden el clima organizacional no tienen indicadores de satisfacción laboral descuidan el comportamiento de los individuos al interior de sus organizaciones, lo que no les permite mejorar su productividad o establecer un trabajo sistémico e función de sus operaciones empresariales reduciendo sus beneficios nos planteamos las siguientes interrogantes:

#### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

##### **Pregunta general**

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Restaurante Turístico la Estancia Grill EIRL?

##### **Preguntas específicas**

- ¿Cómo se muestra el clima organizacional referido a la estructura, responsabilidad, riesgos y toma de decisiones, tolerancia al conflicto en los colaboradores del restaurante turístico La Estancia Grill EIRL?
- ¿De qué manera el desempeño laboral referido al procedimiento del cargo, compromiso, conductas, perspectiva de servicio, perspectiva de producto se lleva a cabo por lo colaboradores del restaurante turístico La Estancia Grill EIRL?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Conocer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de restaurante Estancia Grill EIRL.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar el clima organizacional en función a la estructura, responsabilidad, riesgos, toma de decisiones, tolerancia al conflicto en los colaboradores del restaurante Grill.
- Identificar el desempeño laboral relacionado al procedimiento del cargo, compromiso, conductas, perspectiva de servicio, perspectiva de producto de los colaboradores del restaurante La Estancia Grill EIRL.
- Establecer factores de gestión del clima organizacional que permitan un mejor desempeño laboral y la satisfacción del cliente.

## **1.3. HIPÓTESIS**

### **1.3.1. Hipótesis general**

El clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de restaurante La Estancia Grill EIRL en la ciudad de Puno.

### **1.3.2. Hipótesis específica**

- El clima organizacional está en función a la estructura, la responsabilidad, riesgos y toma de decisiones, tolerancia al conflicto en los colaboradores del restaurante La Estancia Grill EIRL.

- El desempeño laboral se relaciona con procedimiento del cargo, compromiso, conductas, perspectiva de servicio, perspectiva de producto en lo colaboradores del restaurante La Estancia Grill EIRL.
- La Gestión del clima organizacional en la empresa permite mejorar el desempeño laboral y la satisfacción del cliente.

**Operacionalización de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORS	TÉCNICAS/INSTRUMENTOS
VI Clima Organizacional	Estructura	Áreas	encuesta/ cuestionario
	responsabilidad individual	Tareas	Fichas de observación
	remuneración	Responsabilidad	
	riesgos toma de decisiones	estructura organización	
	tolerancia conflicto		
VD	Productividad	Mesas atendidas	Encuestas/ cuestionarios
Desempeño Laboral	Procedimiento en el	Nuevos productos	Fichas de observación
	<b>Trabajo</b>	eficiencia	
	<b>Compromiso</b>	Rapidez en la preparación	
	<b>Aspectos corporales</b>	Apoyo a los compañeros Limpieza	
	<b>Perspectiva del servicio</b>	Distribución de materiales	
	<b>Perspectiva del producto</b>	Capacitación Perspectiva del producto(sabor, presentación)	

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### Antecedentes a nivel internacional

Encontramos estudios de comunicación interna o corporativa se define como el conjunto de actividades realizadas por cualquier empresa, para crear y mantener buenas relaciones dentro de la misma a través del uso de diferentes medios de comunicación que mantenga informado, motivado e integrado a cada colaborador, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente las organizaciones necesitan desarrollar estrategias de comunicación interna para todo el personal, esto permite mejorar la confianza entre los trabajadores, la empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan en sus áreas de trabajo. Dentro de las ventajas que conlleva crear un plan de comunicación se encuentra la satisfacción laboral del colaborador, puesto que al poder éste comunicarse de forma efectiva con los demás miembros de la empresa, sin mal entendidos, agresiones o conflictos, su nivel de identificación con la misma y su entusiasmo por laborar en ella aumentarán de forma significativa.

Muñiz (2014), en el artículo Marketing en el siglo XXI, disponible en internet, afirma que la comunicación interna es la que se dirige al cliente interno, es decir, al trabajador. La anterior nace como una necesidad de las organizaciones de motivar a su personal, así como retener a los talentos de la empresa.

Hall (1996), sostiene que la calidad viene impuesta por el cliente; afirma que la calidad de un producto o servicio no proviene de lo que pones en él, sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo, es decir la calidad viene impuesta por el cliente, y nuestro trabajo es alcanzar el nivel de calidad exigido.



Robines (2013), nos dice que las empresas deben despertar al hecho de que tienen un nuevo jefe: “el cliente”. Si su personal no piensa en términos de cliente, sencillamente no piensa y si no prestan atención a sus clientes alguna otra empresa lo hará. Este mismo autor define un cliente como “alguien que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago”. Quien compra, es el comprador y quien consume el consumidor.

Hay dos tipos de clientes: interno y externo. El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Se debe buscar satisfacer a ambos clientes con el trabajo de la empresa.

Chiavenato (2009), Nos dice que “en una forma global el clima es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o malsana.”

La Evaluación de desempeño, para Chiavenato (2000), define a la evaluación de desempeño como “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”.

En cambio Chiavenato (2004), define a la evaluación del desempeño como el “proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”.

Los objetivos de la evaluación de desempeño, Chiavenato (2009), nos habla de 3 objetivos fundamentales para de la evaluación de desempeño: “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales”.

Dolan (2007), nos comenta de estos nuevos métodos de Evaluación de desempeño y nos hace referencia que su evolución es por las limitaciones que los mismos tienen, en la actualidad el nuevo enfoque hace referencia a autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del personal en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO) (Chiavenato, 2000).

### **Antecedentes a nivel nacional**

Rivera (2010), Presidente de la Asociación Peruana de Profesionales en Comunicación Interna y Jefe de comunicaciones internas en Nestlé Perú, en la entrevista sobre el tema, La gestión de la comunicación interna en las organizaciones, afirma que la importancia de la comunicación interna radica en tomar en cuenta al colaborador, brindándole una información clara, directa y transparente de las situaciones que ocurren en la empresa. Contribuye a que los trabajadores se enfoquen de mejor manera en los objetivos organizacionales, minimiza la incertidumbre y los rumores que pueden surgir.

Alonso (2008), en la Revista de la Psicología del trabajo y de las organizaciones, en su artículo, Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración, afirma que la satisfacción laboral se define como un estado emocional. Por otra parte, se considera que la anterior es algo más que respuestas afectivas o emocionales, de ahí la importancia que tiene en conductas laborales. Se entiende entonces la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.

Guzmán (2012), define la comunicación interna como el conjunto de actividades realizadas por cualquier empresa, para crear y mantener buenas relaciones dentro de la misma a través del uso de diferentes medios de comunicación que mantenga informado, motivado e integrado a cada colaborador, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Pérez (2014), realizó la investigación: “La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC - Chiclayo periodo enero a septiembre 2011 y 2012” en Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

Los resultados estudiados en la calidad del servicio revelan que la empresa ofrece un servicio bueno, atiende moderadamente las necesidades de sus clientes, sin embargo puede mejorar la prestación de su servicio para adelantarse a los requerimiento y así superar las expectativas del cliente, mientras la empresa ofrezca un mejor servicio los ingresos aumentarán mejorando sus resultados económicos.

La evaluación financiera efectuada con respecto a la liquidez general de la empresa no es buena y suficiente para permitirle seguir con sus operaciones diarias, los ratios de gestión nos indican que la empresa está aprovechando todos sus recursos para poder

mejorar esta situación, no hay rentabilidad apropiada por ende la empresa es ineficiente, se encuentra debajo del promedio del sector y no ha generado los ingresos que debería, lo que indica que la empresa ha realizado una deficiente gestión empresarial.

## 2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADOR
ESTRUCTURA	Percepción de las obligaciones reglas, políticas	Áreas, tareas, responsabilidades, estructura organizativa, procesos administrativos, organización y planificación, normas métodos y procedimientos
RESP. INDIVIDUAL	Sentimiento de autonomía	<p>Apreciación de desempeño</p> <p>responsabilidad</p> <p>iniciativa</p> <p>Resolución de problemas .auto organización de reps.</p>
REMUNERACIÓN	Percepción de equidad cuando está bien hecho el trabajo	<p>Ascensos</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Incentivos.</p>
RIESGOS TOMA DE DECISIONES	Riesgos del trabajo.	<p>Sanciones, toma de decisiones</p> <p>mejora continua,</p> <p>amistad</p> <p>clima de trabajo, grado de relación</p> <p>Lealtad</p> <p>individualismo</p>
TOLERANCIA CONFLICTO	Confianza en el clima de la organización	<p>Crítica interna</p> <p>Empatía</p> <p>Consecuencia del mal trabajo</p> <p>Exigencia, mala comunicación</p> <p>Grado de relación con la empresa</p> <p>Buena comunicación</p>

**2.2. DESEMPEÑO LABORAL**

DIMENSION	DEFINICION	INDICADOR
PRODUCTIVIDAD	Ingreso de comandas, incentivo de compras de productos, número de mesas atendidas, informe de nuevos productos, tiempos de entrega, rapidez en la preparación.	ordinal
PROCEDIMIENTO TRABAJO	DE Aseo de salón y oficinas, planificación, eficiencia, distribución de materiales, limpieza actividades individuales, capacitación limpieza	ordinal
COMPROMISO	Apoyo a compañeros, asistencia a reuniones	
CONDUCTAS	Consumo de Productos, Cocina, comunicación.	ordinal
ASPECTOS CORPORALES	Posturas, higiene personal	ordinal
PERSPECTIVA SERVICIO	DE Buen trato al cliente	
PERSPECTIVA PRODUCTO	DEL Percepción producto(sabor, presentación)	del ordinal

A Nivel local, el tema no ha sido abordado considerando la correlación de las variables de clima organizacional y desempeño laboral por lo que se considera este, un primer estudio a nivel de las empresas turísticas denominadas restaurantes como es el caso de Estancia Grill de Puno.

### 2.3. MARCO TEÓRICO

El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para la empresa ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros en la organización, recalcando que un ambiente favorable de trabajo arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas están trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles y que alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Chiavenato, 2004, pág. 10).

Según Beckhard (1969), El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

El Clima Organizacional, como un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima Particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. El clima organizacional se define 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).

### **Tipos de clima organizacional.**

Prevalecen cinco tipos de clima organizacional, y los grupos pasan por ellos, en varias etapas de su desarrollo en la organización, como respuesta a las presiones internas y externas, en ocasiones experimentan cada clima en forma pura, pero lo que generalmente prevalece es una mezcla de dos o más de los cinco tipos de clima.

Brunet (1999):

**Clima rutinario:** Caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena.

**Clima orientado para la tarea:** Se basa en “el trabajo bien hecho desde la primera vez”. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho.

**Clima de apoyo mutuo:** Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.

**Clima práctico:** Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los

conflictos los resuelve el mismo individuo, a menos que afecte a gran parte de la organización entonces trabajan en equipo para solucionarlo.

**Clima propósito:** Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos.

Las personas pueden sentir mayor satisfacción con la calidad de sus relaciones como con la calidad de lo que producen conjuntamente.

Aquí se ve una clara diferencia entre los tipos de climas existentes dentro de una organización, estos son importantes para ella; ya que de esta manera se puede observar que tipo de clima se maneja, y así poder actuar y/o invertir la situación si es necesario, para el progreso de la empresa.

El Liderazgo viene a ser 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), El liderazgo consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas.

Dentro de este tópico consideramos el Liderazgo Autocrático que consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y se dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

El Liderazgo Participativo es cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y



señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus Subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras (Marín, 2002).

Forma parte del cotidiano de vida de toda organización, la solución de conflictos en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad. La capacidad de solución de conflictos consiste en "...lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos" (Marín, 2002). Esta capacidad debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

La Motivación Laboral, es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende." (Día de santos, 1996) La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

El Reconocimiento de Logros, como una técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

Al igual que en el análisis precedente, se hace preciso dejar definida cómo entender la motivación en el marco del análisis del clima organizacional. A tales efectos parece recomendable remitirnos al criterio de Robbins (1999), quien la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Asimismo debe considerarse que la motivación “no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo” (Santos, 1993).

Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto (Chiavenato, 2001).

Según, Dolan. (2007), existen cuatro niveles de motivación:

1. Motivación de Logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
2. Motivación Afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
3. Motivación hacia la Competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
4. Motivación por el Poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Dentro del área crítica la Motivación debe atender a las siguientes variables:

- Realización personal
- Reconocimiento del aporte

- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

**Enfoque de Factores psicológicos individuales.** El enfoque de Factores Psicológicos individuales está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea (Schneider, 1983).

Los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan:

- La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
- Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones según sus construcciones personales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en la conducta del empleado.

**Enfoque de Factores Grupales Toro,** Define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un

clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad, Estos factores son: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (Toro, 2005).

**Enfoque de Factores Organizacionales,** Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. Entre estos factores algunos autores destacan: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico.

**Teoría de la Motivación de Maslow,** Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante teoría de la personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como

vinculación, cariño, amistad, etc., El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento. El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad.

**Teoría de motivación de los factores de Herzberg**, Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Es el ambiente que rodea a las personas y cómo desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos. En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo.

Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros. Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para el opuesto de la satisfacción profesional no sería insatisfacción sino ninguna satisfacción.

**Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.** Fue un ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas tiene aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teoría y modas gerenciales.

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denomina teoría X y teoría Y los directivos de la primera considera a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. El autor lo distingue de la siguiente manera.

**Teoría X:** Está basada en el antiguo precepto del garrote y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio; el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí (trabajar están maluco que hasta le pagan a uno), lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano no le gusta trabajar y evita a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda.
- Los trabajadores son como los caballos; si no se les espuelea no trabajan; la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amanecen con castigos para que se esfuercen por son seguir los objetivos de la empresa.
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.
- Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina; las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

**Teoría Y:** Los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerzan siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. La premisa de la teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

- Ampliación del cargo para mayor satisfacción del trabajo, para que las personas puedan conocer el significado de lo que hacen y tener una idea de su contribución personal para las operación de la empresa como un todo.
- Descentralización de las decisiones y delegaciones de responsabilidades, para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas y asuman los desafíos y satisfagan sus necesidades de autorrealización.

El desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización (Dolan, 2007).

**Teorías de satisfacción laboral** según (Weihrich, 2004), señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías, Según a los diferentes autores:

**a. Teoría del ajuste en el trabajo.**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.



La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

**b. Teoría del grupo de referencia social.**

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

**c. Teoría de la discrepancia.**

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado. La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

**d. Teoría de los eventos situacionales.**

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales:

Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.

Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

**Factores del desempeño laboral,** Según Bain (2003), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

- a. Factores internos.** Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.
- b. Factores duros.** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo.
- c. Factores blandos.** Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación,

de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

- d. Factores externos.** La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

## 2.4. MARCO CONCEPTUAL

**Clima organizacional**, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación etc.)

Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en actividades creencias valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Litwin y Stringer, 2001).

Según Goncálves (2000), refiere que, a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directas o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima, tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

**Comunicación Organizacional,** Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización (Brunet, 2002).

**Gestión de Talento Humano,** Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina (Chiavenato, 2001).

**Talento Humano,** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Chiavenato, 2001).

**Motivación,** voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2000).

**Teoría de la equidad,** Según la cual los empleados comparan la relación entre los insumos y productos de su puesto de trabajo con o de otras personas relacionadas, después de lo cual tratan de compensar cualquier falta de equidad observada (Robbins, 2000).

**Clima organizacional,** constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales);

además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (Chiavenato, 1992).

**Clima organizacional**, es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia (Ivancevich, 2006).

**Clima organizacional**, se refiere “a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 1999).

**Desempeño laboral**, se define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (Chiavenato, 2000).

Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Chiavenato (2007), define el desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de

la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

**Factores del clima organizacional,** Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores relacionadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques que son: Enfoque de Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales según (Brunet, 1989).

**Comportamiento Organizacional,** En este campo del se investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, 1999).

**Restaurante,** Se entiende por restaunte un establecimiento donde se ofrece un menu se presta un servicio y atencion de calidad dentro de una atmosfera agradable, el termino se deriba del latin restaurare, que quiere decir recuperar o restaurar (Fernandez, 1997).

### III. MATERIALES Y METODOS DE INVESTIGACION

#### 3.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente enfoque permitirá orientarse hacia el descubrimiento de la hipótesis, misma que permitirá realizar cambios en pro de la organización, obteniendo resultados benéficos para todos sus integrantes. En la investigación se pondrá énfasis en buscar problemas reales de la empresa, para detectar sus falencias y proponer alternativas de solución. La utilización de este enfoque es importante ya que vivimos en un mundo competitivo, por lo tanto permitirá actuar en un ambiente dinámico sujeto a cambios, abierto, flexible y participativo.

La información será tratada en forma cualitativa y cuantitativa organizando los datos de acuerdo a estudios de dimensión y unidades de análisis.

Desarrollar un trabajo de investigación, requiere la aplicación de un conjunto de estrategias o procedimientos denominados métodos, los que nos van a permitir arribar a los resultados que se busca, en este caso demostrar las hipótesis y cumplir con los objetivos trazados; es así que se emplean los siguientes métodos generales de investigación: método deductivo, método analítico, sintético y estadística descriptiva.

El tipo de estudio es de carácter analítico descriptivo, a fin de aproximarse al problema y así conocer cómo estos fenómenos se presentaron, tanto en sus componentes, características más saltantes, que nos permita contrastar la hipótesis con la realidad.

Se emplearan cuestionarios validados y asignados correspondientes, para el análisis independiente de las variables de desempeño se utilizaran medidas descriptivas.

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

**Universo de análisis**

Restaurante turístico Estancia Grill EIRL

**Niveles de análisis**

Se realizara un estudio a nivel del público interno que labora en la empresa para saber el nivel de satisfacción como cliente interno en la organización y su desempeño en el trabajo, así como también a los clientes quienes desde su perspectiva opinaran sobre la calidad del servicio y su satisfacción con el mismo.

**Ejes de análisis**

Administración desarrollo y Comportamiento organizacional, clima de la organización.

Gestión del talento, recursos, talento humano, desempeño laboral.

**Dimensiones de análisis**

Comunicación interpersonal

Autonomía en la toma decisiones

Motivación laboral

Desempeño laboral

**Unidad de Análisis**

Talento humano de la organización. Y clientes internos y externos.



### 3.2. MUESTRA

Para el análisis de clientes internos serán encuestados todos los trabajadores del Restaurante Estancia Grill. Se tomará una muestra aleatoria estratificada simple a personas que laboran en la Empresa.

Con respecto a los clientes externos:

$$n = \frac{(Z^2 * p * q)}{E^2}$$

**Donde:**

n = Tamaño de la muestra.

Z = Número de error estándar. Valor Z = 1,96 (para un margen de Confianza del 95 %).

p = Proporción de ocurrencia.

q = Proporción de fracaso.

E = Error de muestreo.

**Siendo:**

P = 80%

q = 20%

E = 10%

$$n = \frac{[(1,96)^2 * (0,8) * (0,2)]}{(0,1)^2} = \frac{[(1,96)^2 * (0,8) * (0,2)]}{(0,1)^2} = \frac{(0,614656)}{(0,01)} = 61$$

Para tomar referencia de la calidad del servicio se encuestarán a 61 clientes del restaurante para la percepción del servicio recibido.

### **3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

A diferencia de los métodos, las técnicas constituyen elementos de investigación más precisos, específicos y concretos en la ejecución de la investigación, a través de las técnicas operacional izamos los diversos indicadores en la práctica, entre ellos tenemos:

- a. Técnica documental o bibliográfica. - Nos permite revisar la documentación de carácter teórico sobre la materia, elementos de sustento en la ejecución de la tesis.
- b. Técnica de la encuesta. - Mediante esta técnica, apoyados de un instrumento de recolección de datos se aplica una encuesta a turistas extranjeros, sobre el tema materia de la investigación.
- c. Técnica de la Estadística. - Los datos obtenidos en el trabajo de campo, fueron cuantificados, luego sometidos a un tratamiento estadístico, como elemento que ofrece mayor nivel de precisión y confiabilidad cuando se trata de medir los resultados.

### **3.4. INSTRUMENTOS**

El Cuestionario. Este instrumento se empleará como componente de la encuesta para recoger el mismo que se recaba mediante la escala de Likert.

Escala de Likert 1 -5.

Plan de Recolección de Datos

En el proceso de recolección de datos, se siguieron los siguientes procedimientos:

- Se solicita.
- Se aplica los instrumentos de investigación a las unidades de análisis.
- En algunos casos se recurre a los agentes para que ayuden captar la información.
- Concluida los procedimientos anteriores, se procede a realizar la limpieza de datos.

En los respectivos instrumentos de la investigación para luego procesarlos mediante el tratamiento estadístico.

#### IV. RESULTADOS DISCUSIÓN

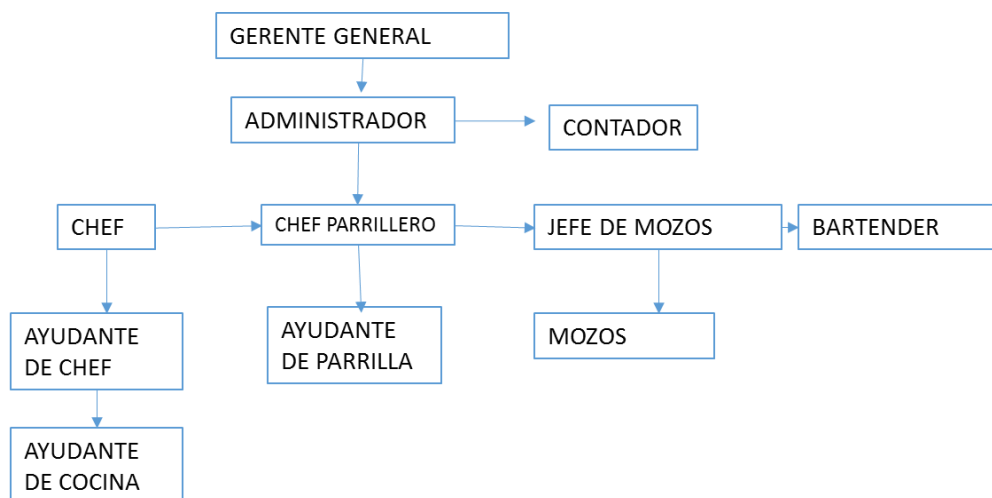
##### 4.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ESTANCIA GRILL EIRL.

La empresa de restaurante turístico “Estancia Grill EIRL” situada en la ciudad de Puno es una empresa pequeña cuenta con 17 personas miembros de la empresa directamente e indirectamente involucrados en las actividades de la empresa, Gerente o propietario, gerente comercial i/o administrador, jefe de personal, contador, Cajero, 9 Chefs entre ayudantes de Chef y ayudante de cocina, Chef parrillero y ayudante de parrilla, mozos, bartenders, Personal de limpieza etc. El objetivo principal empresarial es la expansión de actividades y la especialización en parrillas, trabaja con proveedores locales, sus actividades comerciales consideran el cuidado del medio ambiente, la selección de desechos.

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la empresa.

El clima organización en empresas turísticas se identifica más por las conductas y comportamientos de los colaboradores al interior de sus organizaciones y frente a la empresa por lo que permite que el sistema de producción y productividad sea efectivo y rentable, mejorando la imagen y el posicionamiento en el mercado ya que se trasluce en la mejor prestación de servicios y la presentación del producto.

**Organigrama funcional de la Empresa Estancia Grill EIRL**



**4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS: INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

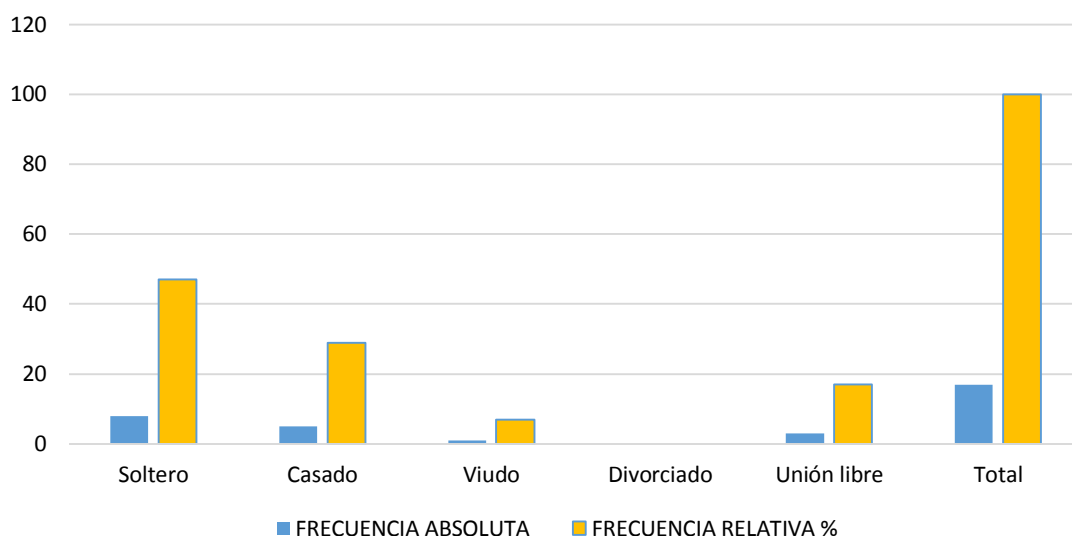
**1. ESTADO CIVIL**

**Tabla 1.** Estado civil

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Soltero	8	47
Casado	5	29
Viudo	1	7
Divorciado	0	0
Unión libre	3	17
Total	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

El estado civil del personal que labora en la empresa Estancia Grill EIRL en su mayoría son solteros en un 47%, son casados el 29% viudos en 7% divorciados no existen el 17% tienen unión libre.



**Figura 1.** Estado civil

Fuente: Tabla 1.

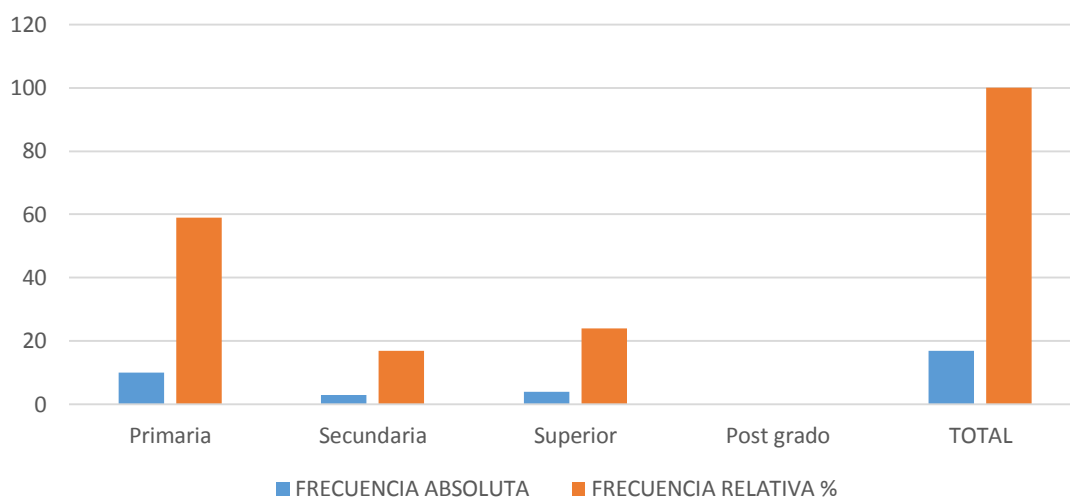
## 2. NIVEL EDUCATIVO

**Tabla 2.** Nivel educativo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Primaria	10	59
Secundaria	3	17
Superior	4	24
Post grado	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

El nivel educativo del personal que labora en la empresa del restaurante turístico Estancia Grill EIRL en un 59% tiene primaria completa el 17% secundaria y el 24% superior lo que no indica que son asequibles a cambios dentro de la organización.



**Figura 2.** Nivel educativo

Fuente: Tabla 2.

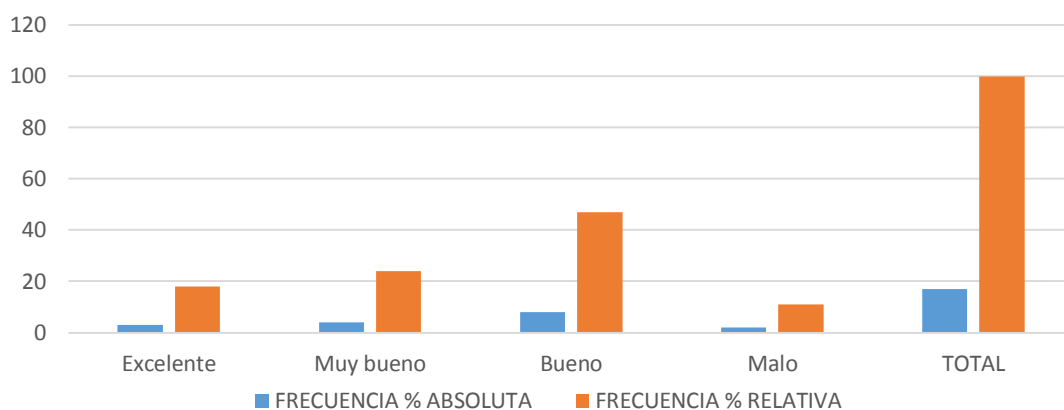
### 3. EL ESTILO DE LIDERAZGO

**Tabla 3.** Estilo de liderazgo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA %	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	3	18
Muy bueno	4	24
Bueno	8	47
Malo	2	11
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los colaboradores de la empresa creen que el estilo de liderazgo que se practica en la empresa en un 18% es excelente, el 24% que es muy bueno, el 47% que es bueno, y el 11% malo, lo que no hace pensar que en la organización existe liderazgo sin embargo hay muy pocas personas que no están de acuerdo.



**Figura 3.** Estilo de liderazgo

Fuente: Tabla 3.

#### 4. LIDERAZGO PARTICIPATIVO

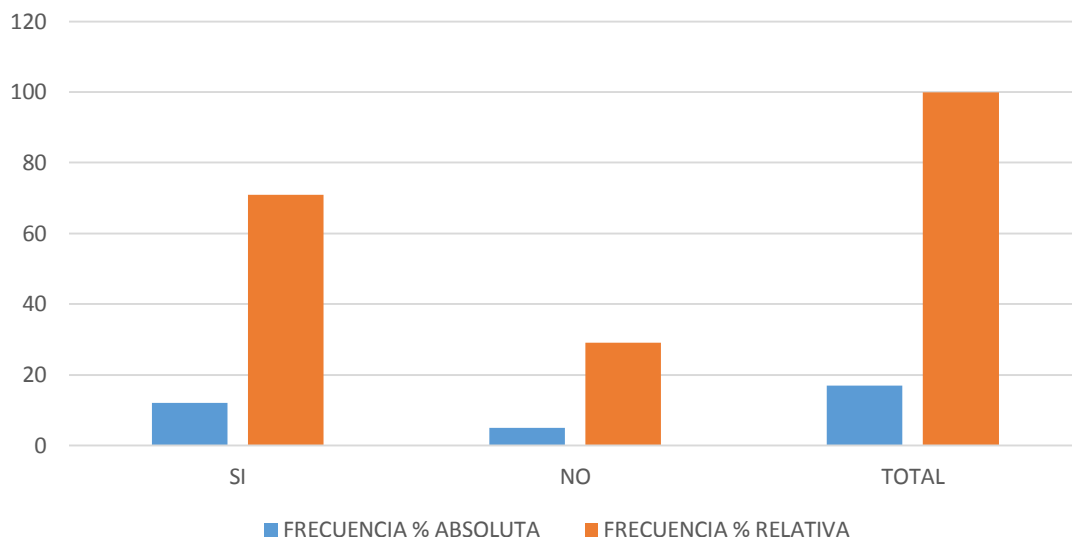
**Tabla 4.** Liderazgo participativo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA %	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	12	71
NO	5	29
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

El liderazgo participativo es practicado en esta organización en un 71 %, pero el 29% de colaboradores cree que no le permiten participar por lo que califica como inexistente este tipo de liderazgo en la empresa. Lo cual se hace apremiante cuando se debe trabajar en equipo con objetivos comunes y precisar logros relacionados al rendimiento empresarial.





**Figura 4.** Liderazgo participativo

Fuente: Tabla 4.

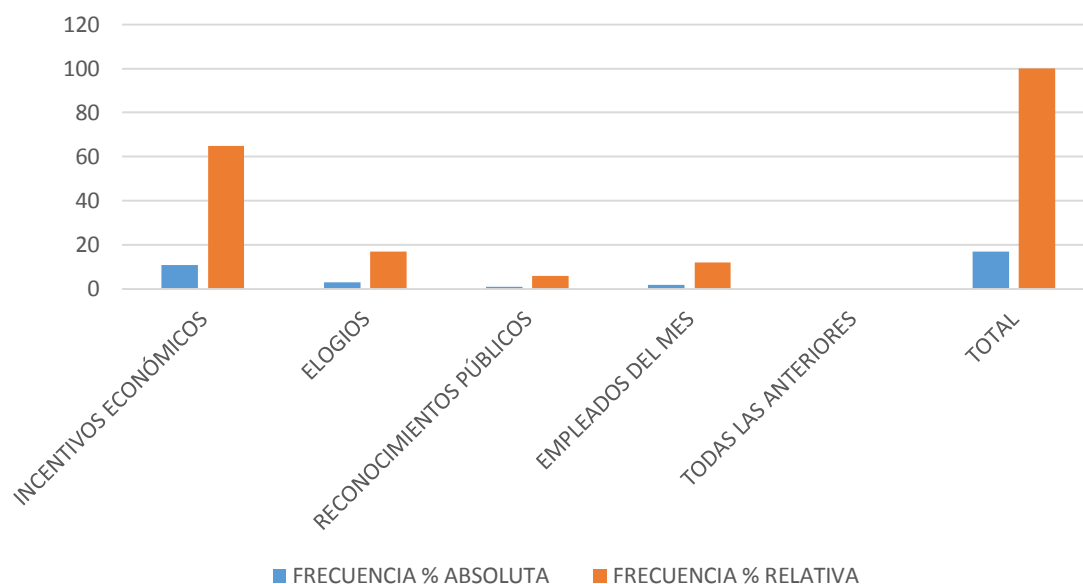
## 5. RECOMPENSA QUE LE GUSTARÍA RECIBIR AL CUMPLIR UNA BUENA LABOR

**Tabla 5.** Motivación, recompensa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA %	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Incentivos económicos	11	65
Elogios	3	17
Reconocimientos públicos	1	6
Empleados del mes	2	12
Todas las anteriores	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Referente a la motivación, recompensa el personal afirma que el 65% le gustaría recibir incentivos económicos, el 17% elogios, el 6% reconocimientos públicos, el 12% como empleados del mes, para poder estar motivados.



**Figura 5.** Motivación y recompensa

Fuente: Tabla 5.

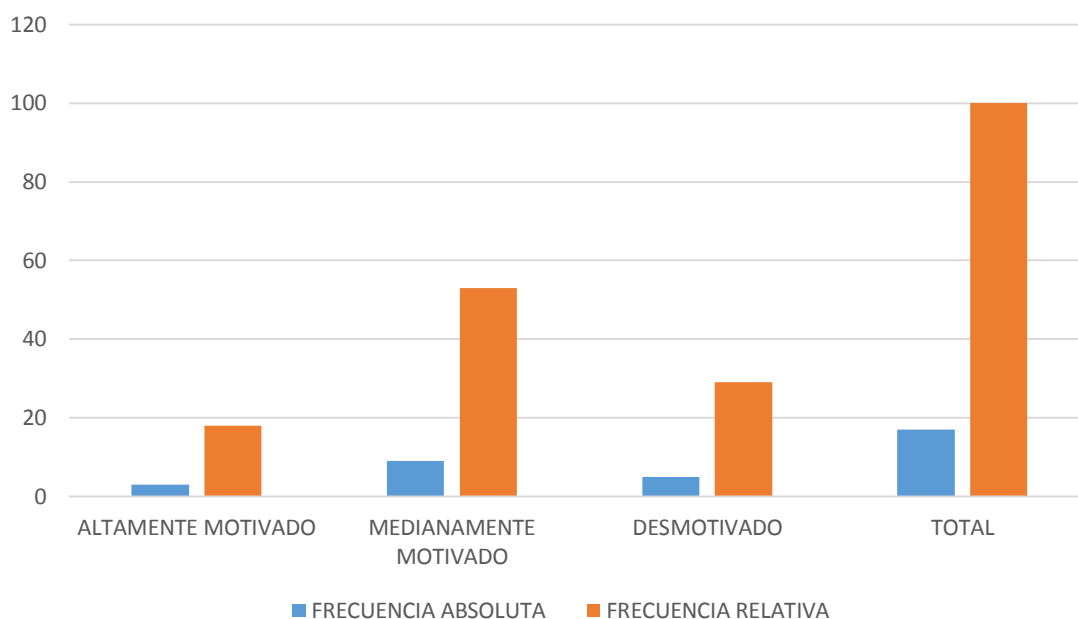
## 6. UD. SE CONSIDERA MOTIVADO?

**Tabla 6.** Motivación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Altamente motivado	3	18
Medianamente motivado	9	53
Desmotivado	5	29
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los colaboradores de Estancia Grill manifiestan que el 18% están altamente motivados para el trabajo, el 53% medianamente motivado, el 29% desmotivado porque no se ven reconocidos por el esfuerzo que realizan en la empresa.



**Figura 6.** Motivación

Fuente: Tabla 6.

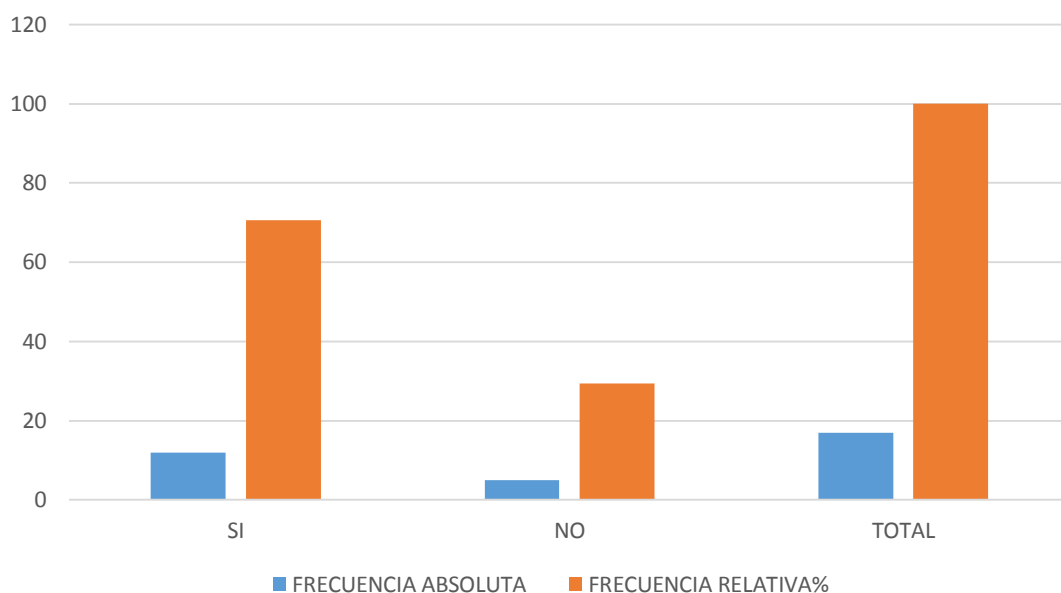
## 7. LA MOTIVACIÓN ES UN ASPECTO FUNDAMENTAL PARA DESARROLLAR UN BUEN TRABAJO

**Tabla 7.** Motivación y desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
SI	12	70.6
NO	5	29.4
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Referente a que si la motivación es importante para el trabajo el personal de la empresa afirma que es importante para el 70.6 %, y no es importante, para el 29.4 %, por lo que deducimos que el trabajador necesita motivación para desarrollar de mejor manera sus tareas.



**Figura 7.** Motivación y desempeño

Fuente: Tabla 7.

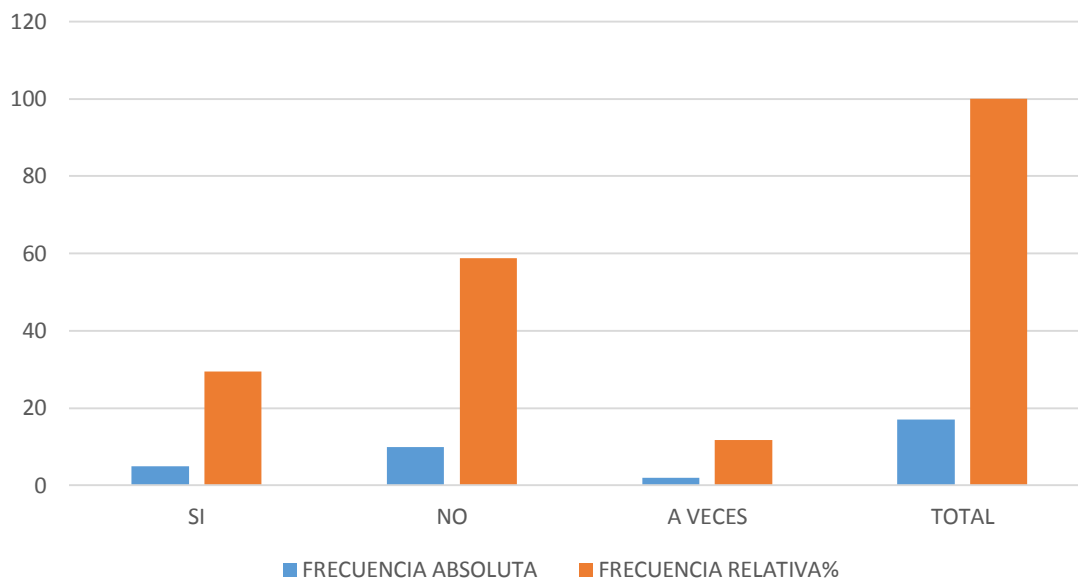
**8. SIENTE QUE LA EMPRESA ES RECIPROCA EN CUANTO AL TRABAJO QUE UD. REALIZA?**

**Tabla 8.** Reciprocidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
SI	5	29.4
NO	10	58.8
A VECES	2	11.8
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

En La empresa Estancia Grill los colaboradores afirman que si existe reciprocidad para un 29%, y no existe reciprocidad en el trabajo para un 58.8%, a veces un 11.8%, lo no infiere que el personal no está muy conforme con la reciprocidad en el trabajo. Lo que genera desánimo y ganas de trabajar.



**Figura 8.** Reciprocidad

Fuente: Tabla 8.

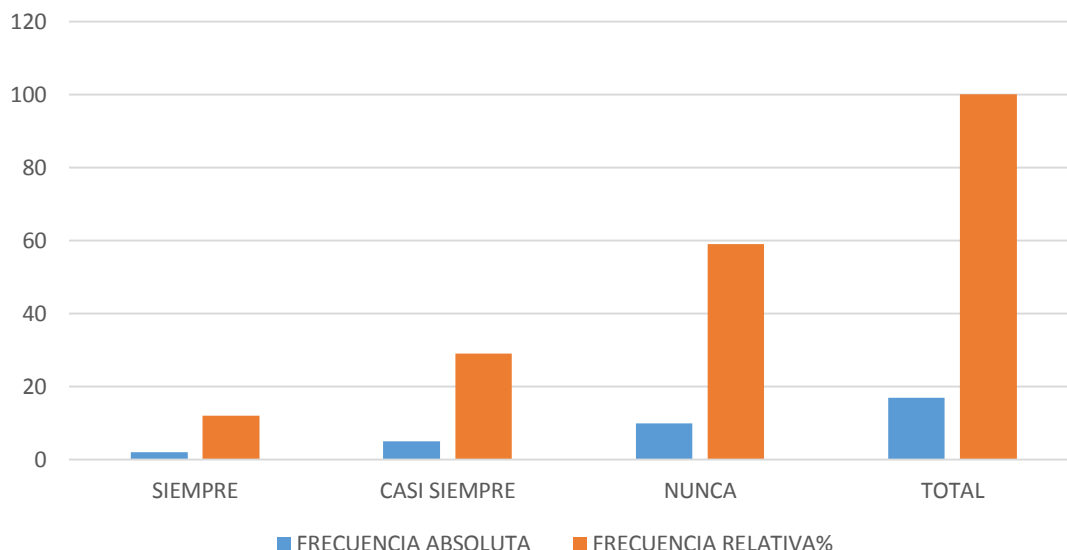
**9. EXISTE EQUIDAD EN EL TRATO QUE LA EMPRESA BRINDA A LOS TRABAJADORES?**

**Tabla 9.** Equidad, retribución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Siempre	2	12
Casi siempre	5	29
Nunca	10	59
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

En la empresa Estancia Grill casi siempre existe equidad de trato un 29%, nunca un 59% siempre un 12% por lo que inferimos que no hay equidad de trato y esto lo perciben la mayoría de los colaboradores de la empresa.



**Figura 9.** Equidad, retribución

Fuente: Tabla 9.

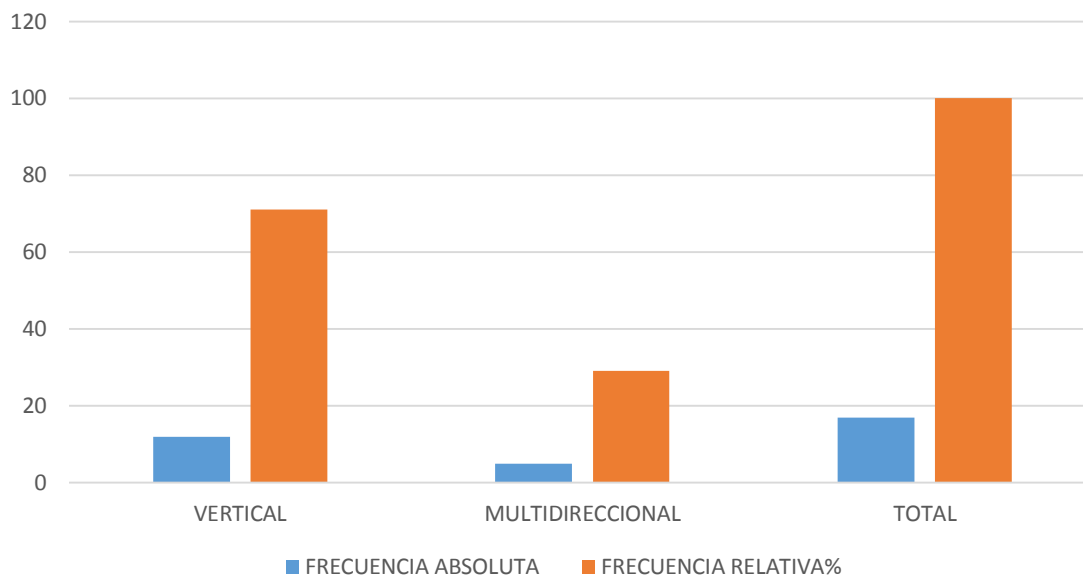
### 10. QUE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN SE PRACTICA ACTUALMENTE EN LA EMPRESA?

**Tabla 10.** Comunicación actual

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Vertical	12	71
Multidireccional	5	29
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

En la empresa existe comunicación vertical en un 71% y comunicación multidireccional en un 29%, el personal siente que desconoce algunos conceptos importantes de la empresa, no hay una efectiva comunicación interna.



**Figura 10.** Comunicación actual

Fuente: Tabla 10.

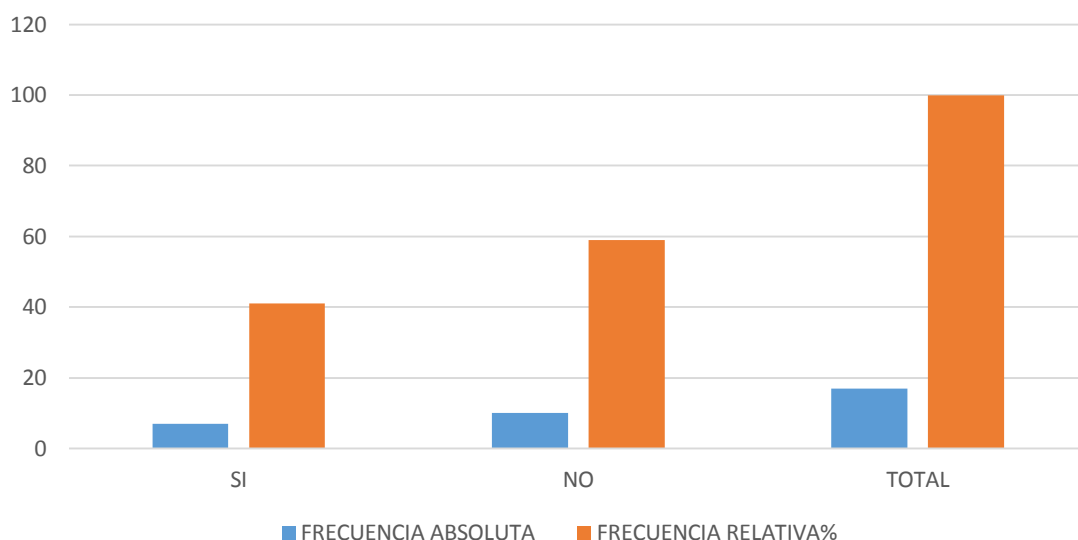
**11. CREE UD. QUE EXISTE TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN?**

**Tabla 11.** Trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
SI	7	41
NO	10	59
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los colaboradores de esta empresa manifiestan que el trabajo en equipo es realizado solo por un 41% el resto en 59% no realiza esta integración para fortalecer una mejor productividad empresarial.



**Figura 11.** Trabajo en equipo

Fuente: Tabla 11.

**12. CONSIDERANDO TODAS LAS RESPUESTAS ANTERIORES CÓMO CALIFICARÍA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA?**

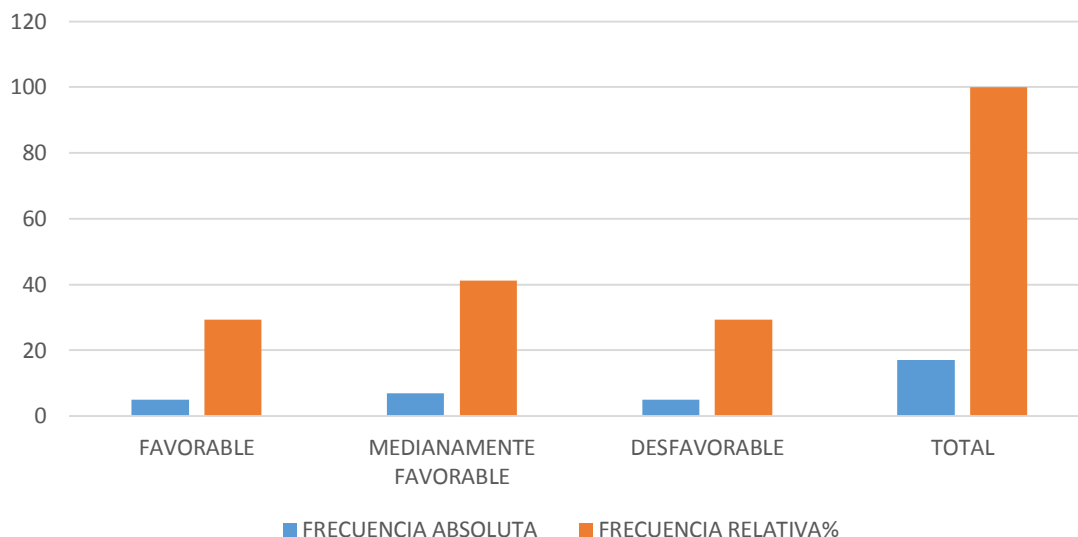
**Tabla 12.** Clima organizacional en la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Favorable	5	29.4
Medianamente favorable	7	41.2
Desfavorable	5	29.4
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los resultados de la encuesta al personal referente al clima organizacional de la empresa Estancia Grill afirman que el clima organizacional es favorable en un 29.4%, y es medianamente favorable en un 41.2%, y desfavorable en un 29.4% lo que nos demuestra que hay que trabajar en este rubro para mejorar el ambiente de trabajo.





**Figura 12.** Clima organizacional en la empresa

Fuente: Tabla 12.

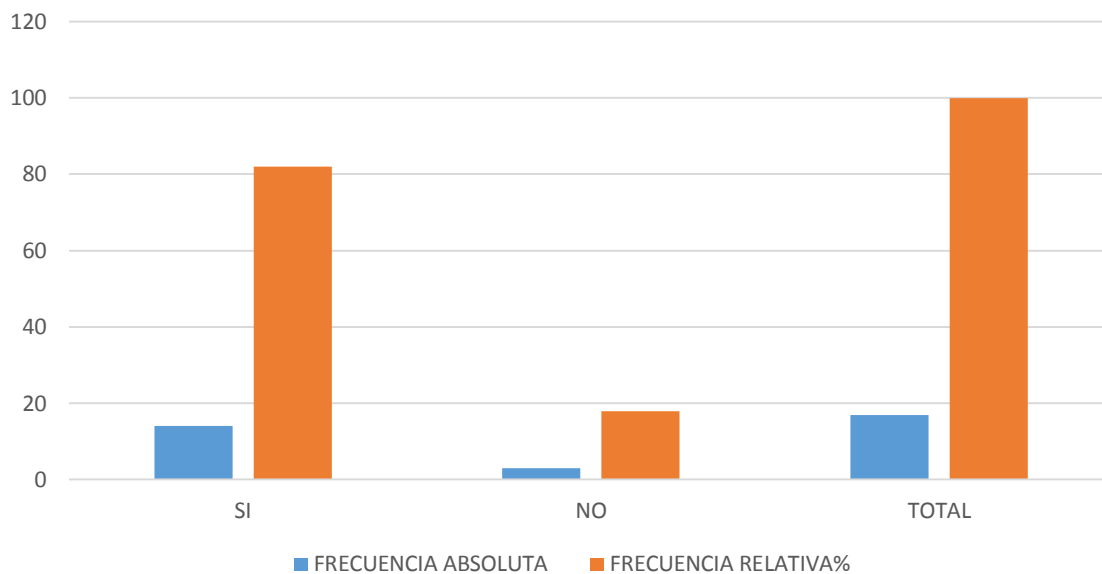
**13. CREE UD. QUE UN MEJORAMIENTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL INCIDIRÍA DE MANERA POSITIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL?**

**Tabla 13.** Clima y desempeño laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
SI	14	82
NO	3	18
TOTAL	17	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Referente a la relación entre el desempeño y el clima laboral el personal indica que si existe una relación positiva entre los trabajadores con un 82%, y negativa con un 18%. Lo cual repercute positivamente el accionar diario del restaurante Estancia Grill.



**Figura 13.** Clima y desempeño laboral

Fuente: Tabla 13.

### 4.3. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA ESTANCIA GRILL EIRL: (Ejecutivos)

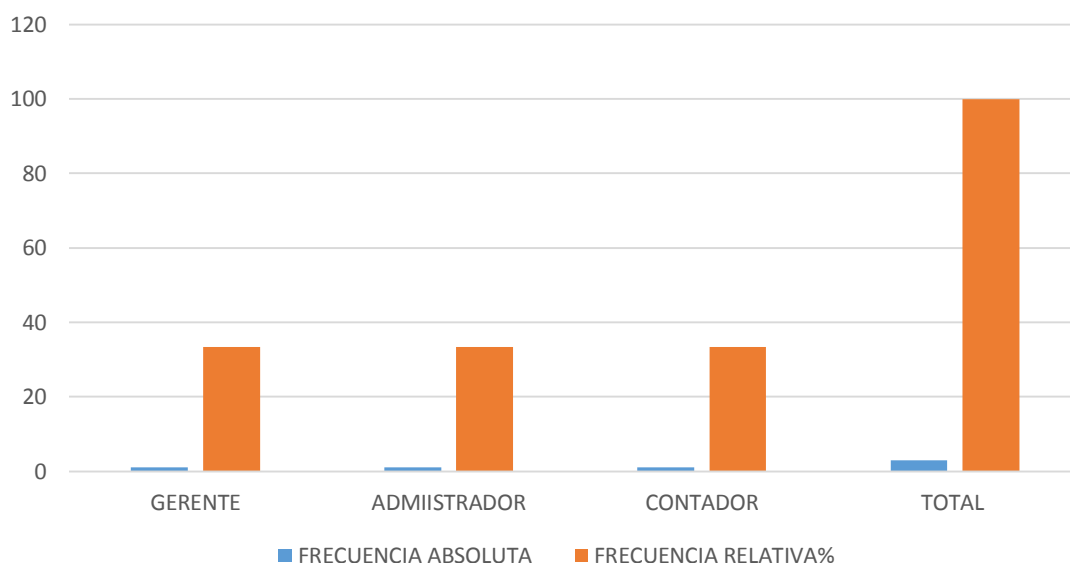
#### 1. Cargo

**Tabla 14.** Cargo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Gerente	1	33.3
Administrador	1	33.3
Contador	1	33.3
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

En la empresa Estancia Grill EIRL los cargos ejecutivos son tres, el gerente, administrador, y el contador quienes toman decisiones y direccionan acciones correctoras e imparten órdenes.



**Figura 14.** Análisis del cargo

Fuente: Tabla 14.

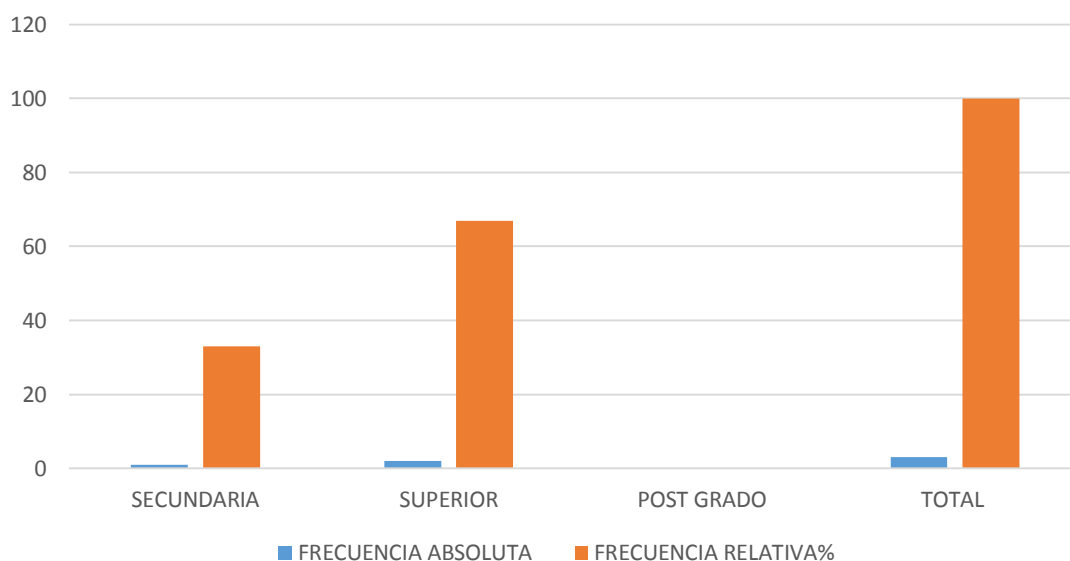
2. Nivel educativo

**Tabla 15.** Nivel educativo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Secundaria	1	33.
Superior	2	67
Post grado	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los directivos de la Empresa en un 67% tienen nivel educativo superior, el 33% tienen secundaria completa. No hay personas con post grado.



**Figura 15.** Nivel educativo

Fuente: Tabla 15.

3. Cuáles son los objetivos que observa que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?

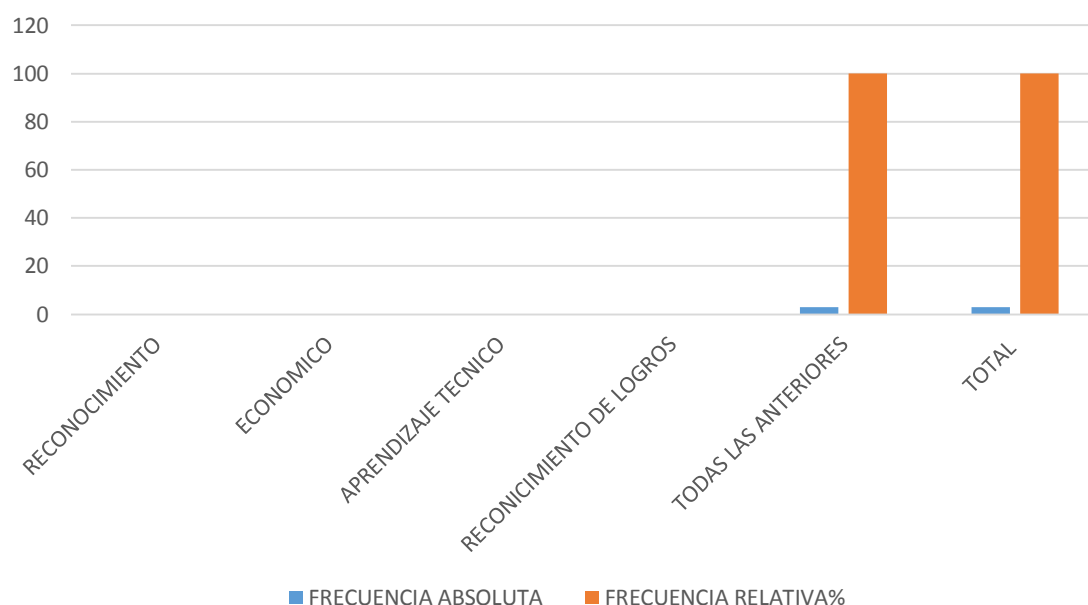
**Tabla 16.** Objetivos, trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Reconocimiento	0	0
Económico	0	0
Aprendizaje técnico	0	0
Reconocimiento de logros	0	0
Todas las anteriores	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los objetivos de los trabajadores desde el punto de vista de los ejecutivos están en relación al reconocimiento, aspectos económicos, otros quieren un aprendizaje técnico,

algunos reconocimientos de logros, pero en general todos tienen objetivos dentro de la empresa.



**Figura 16.** Objetivos de los trabajadores

Fuente: Tabla 16.

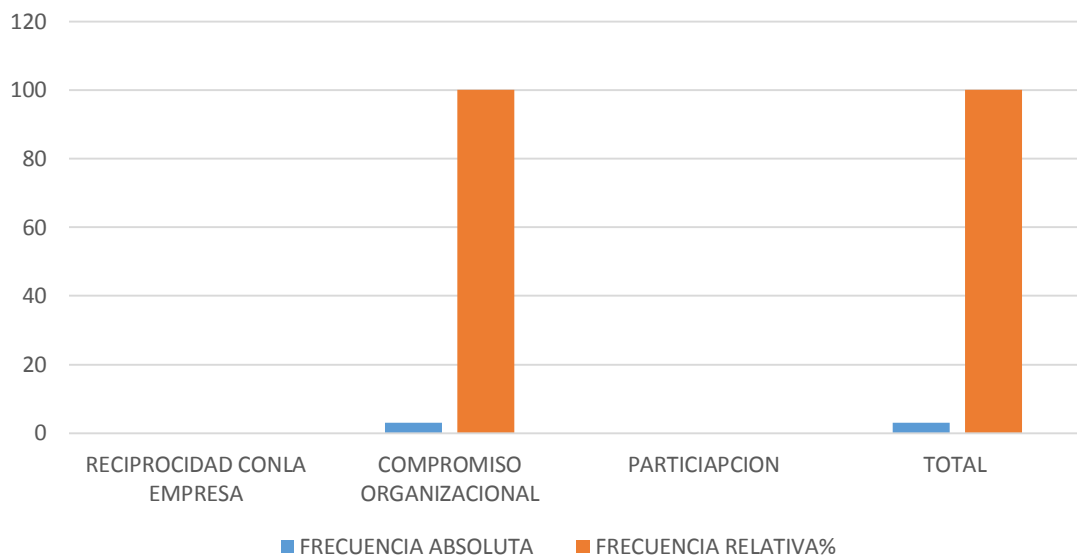
4. Qué tipo de estrategias observa Ud. Que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

**Tabla 17.** Estrategias de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Reciprocidad con la empresa	0	0
Compromiso organizacional	3	100
Participación	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

En la empresa todos tienen compromiso institucional de alguna manera y se identifican con la misma en sus labores diarias en 100%.



**Figura 17.** Estrategias de trabajo

Fuente: Tabla 17.

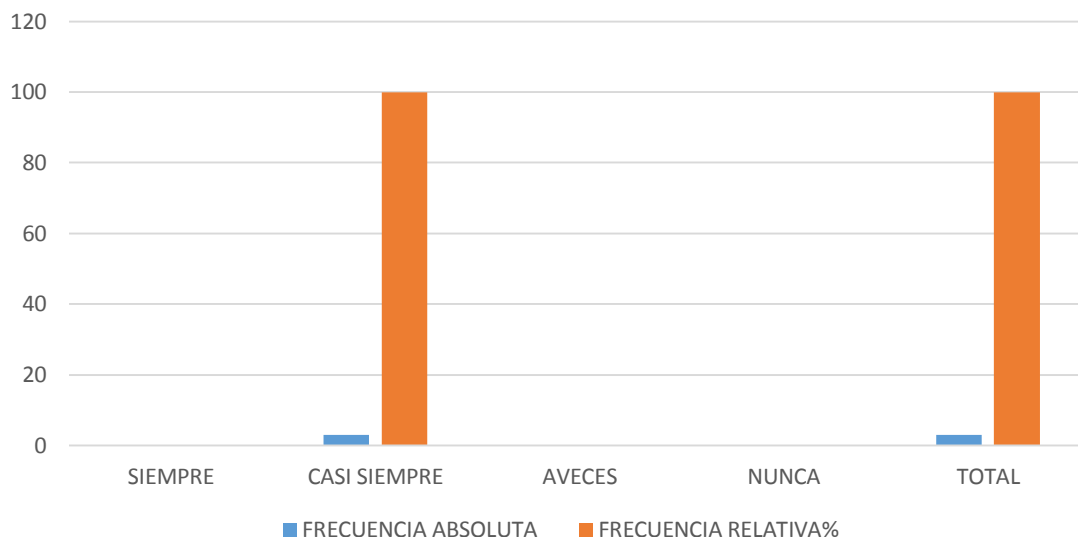
5. Los trabajadores son recíprocos con la empresa, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

**Tabla 18.** Reciprocidad en el Trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Siempre	0	0
Casi siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los ejecutivos de la empresa afirma que casi siempre los trabajadores son recíprocos con el trabajo en la empresa, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional en un 100%.



**Figura 18.** Reciprocidad en el trabajo

Fuente: Tabla 18.

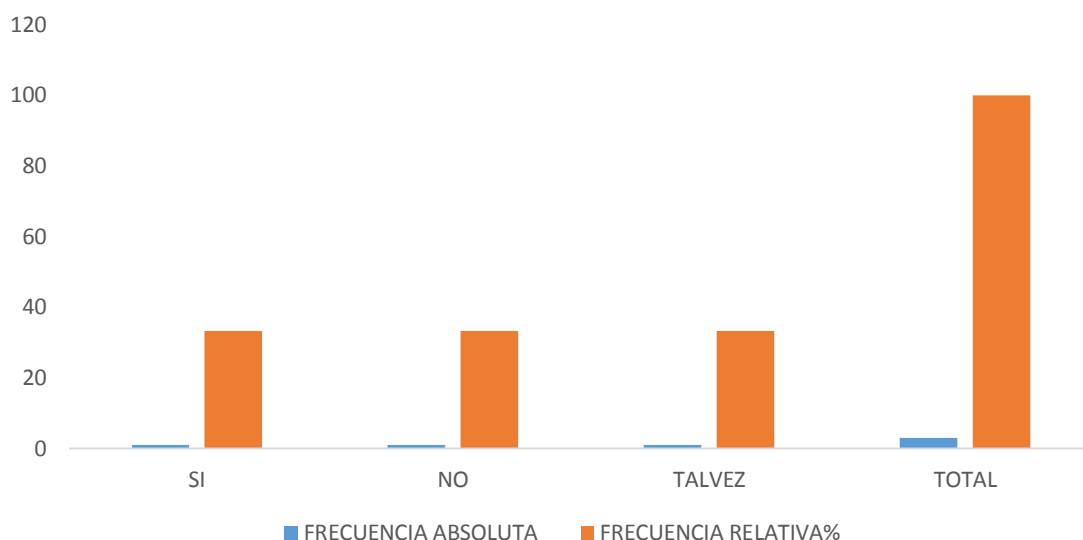
6. Considera que el personal operativo está en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

**Tabla 19.** Responsabilidad En El Trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
SI	1	33.3
NO	1	33.3
TAL VEZ	1	33.3
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los ejecutivos de la empresa afirman que hay de todo, algunos tienen responsabilidad en un 33.3% otros no en un 33.3%, otros en un 33.3% depende de su identificación con el trabajo.



**Figura 19.** Responsabilidad en el trabajo

Fuente: Tabla 19.

7. Observa Ud. Que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

**Tabla 20.** Compromiso con la organización

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Todos	3	100
Su mayoría	0	0
Su minoría	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

En la empresa Estancia Grill todos los colaboradores tienen compromiso con la institución en un 100%. Por lo que tienen horarios establecidos de trabajo y funciones claras que realizan.





**Figura 20.** Compromiso con la organización

Fuente: Tabla 20.

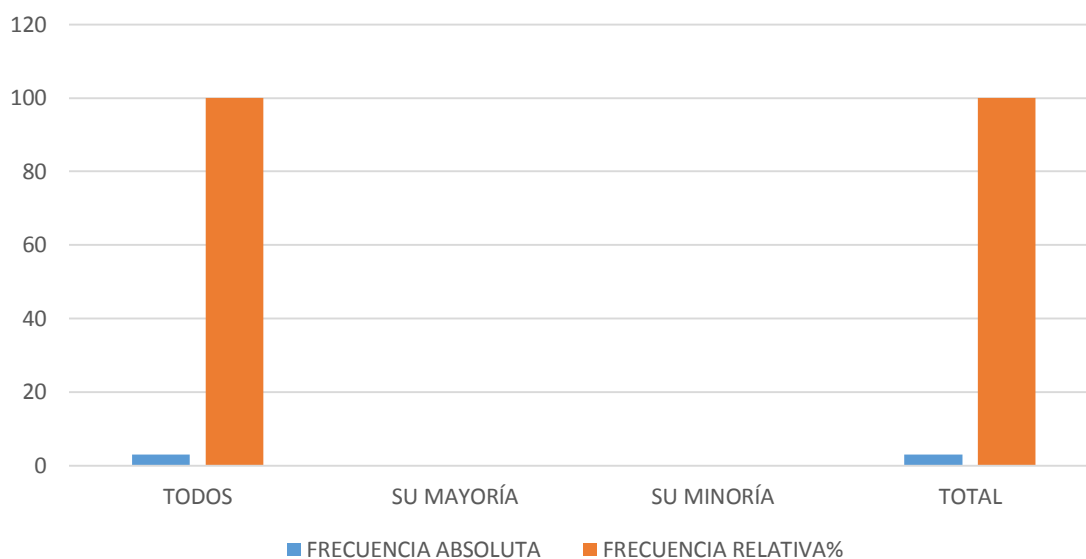
8. Cuando hay un reto para la organización todos los trabajadores trabajan para su cumplimiento?

**Tabla 21.** Participación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Todos	3	100
Su mayoría	0	0
Su minoría	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los ejecutivos afirma que si los trabajadores participan plenamente cuando hay retos institucionales en un 100%. Se motivan colectivamente.



**Figura 21.** Participación

Fuente: Tabla 21.

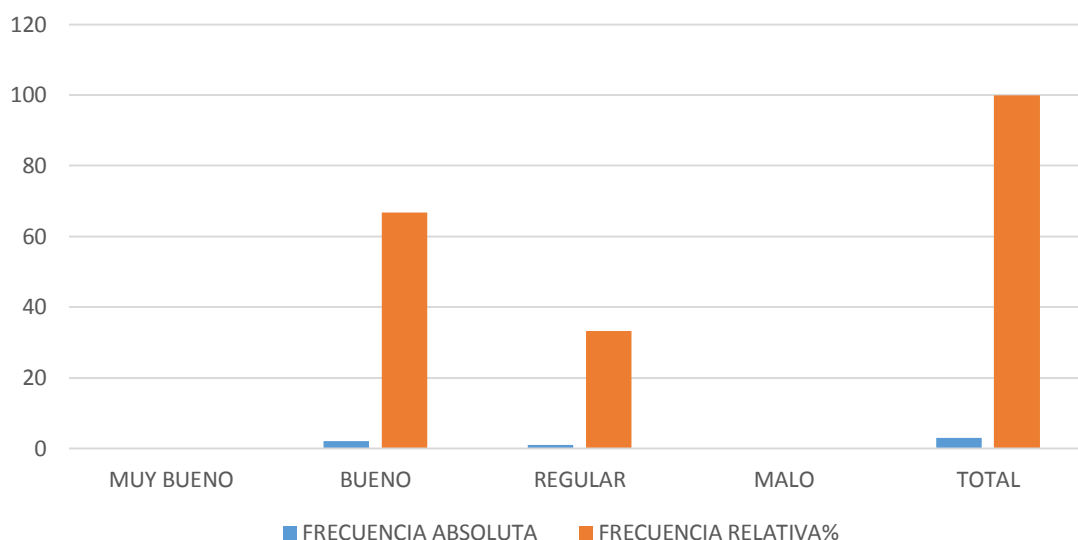
9. Cómo calificaría el espíritu de equipo en esta organización?

**Tabla 22.** Trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
MUY BUENO	0	0
BUENO	2	66.7
REGULAR	1	33.3
MALO	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los ejecutivos afirma que si los trabajadores participan plenamente cuando hay retos institucionales en un 100%. Se motivan colectivamente.



**Figura 22.** Trabajo en equipo

Fuente: Tabla 22.

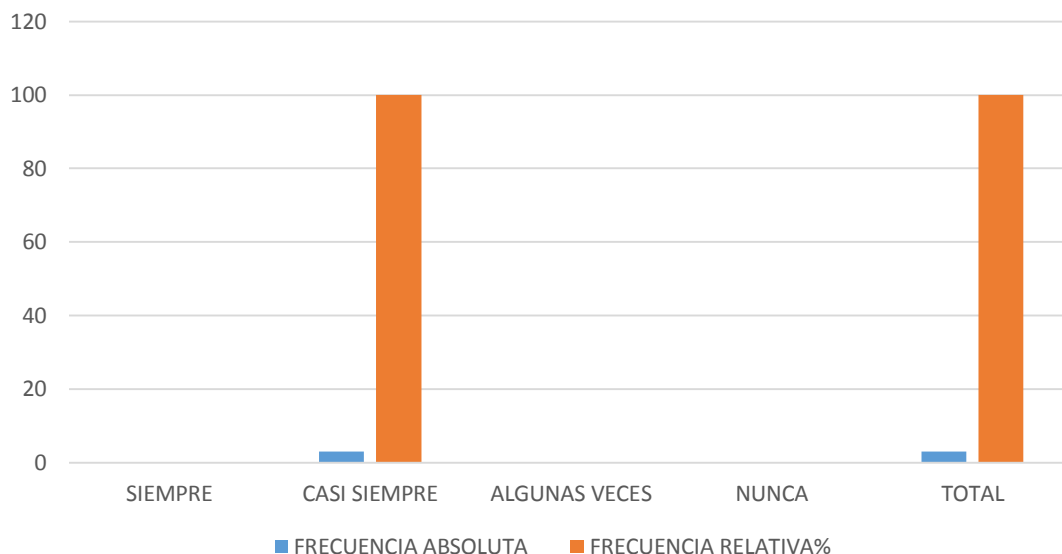
10. El personal comunica su ingenio y creatividad a sus superiores

**Tabla 23.** Comunicación y creatividad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Siempre	0	0
Casi siempre	3	100
Algunas veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los ejecutivos de la empresa afirman que el personal comunica su creatividad e ingenio casi siempre con un 100%. Se les da libertad para que puedan presentar alguna innovación en sus tareas.



**Figura 23.** Comunicación y creatividad

Fuente: Tabla 23.

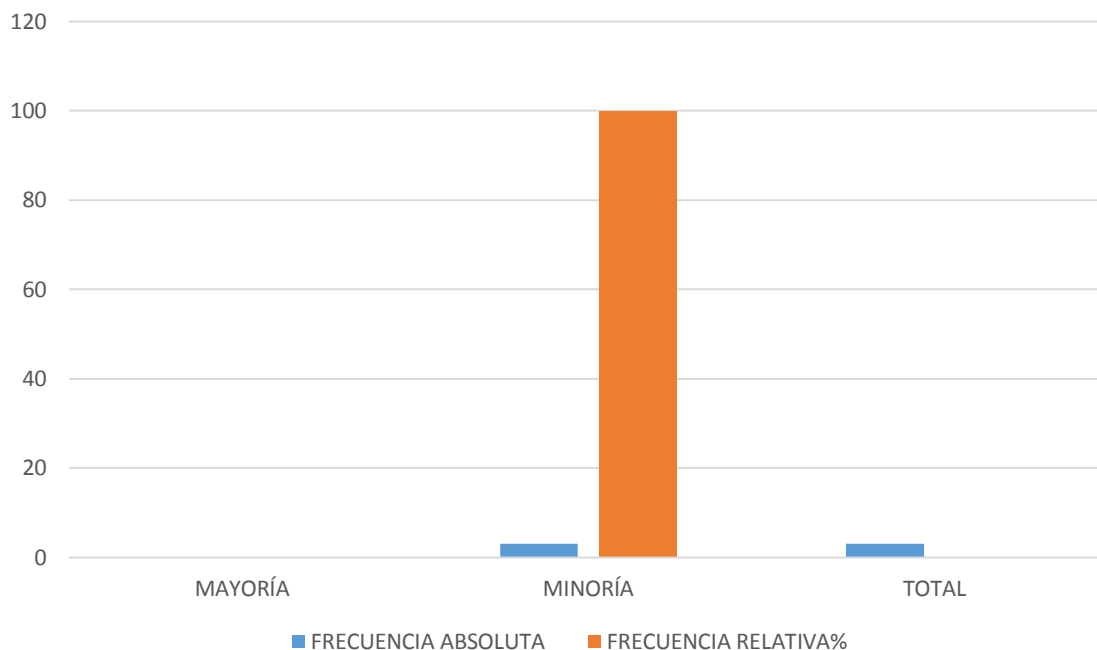
11. Observa en el personal oposición a los cambios?

**Tabla 24.** Oposición a los cambios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
MAYORÍA	0	0
MINORÍA	3	100
TOTAL	3	0

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

En el restaurante turístico Estancia Grill existe una minoría que tiene resistencia a cambios institucionales, lo que no permite generar estrategias de integración diferenciadas por los temores al cambio dentro de la organización.



**Figura 24.** Oposición a los cambios

Fuente: Tabla 24.

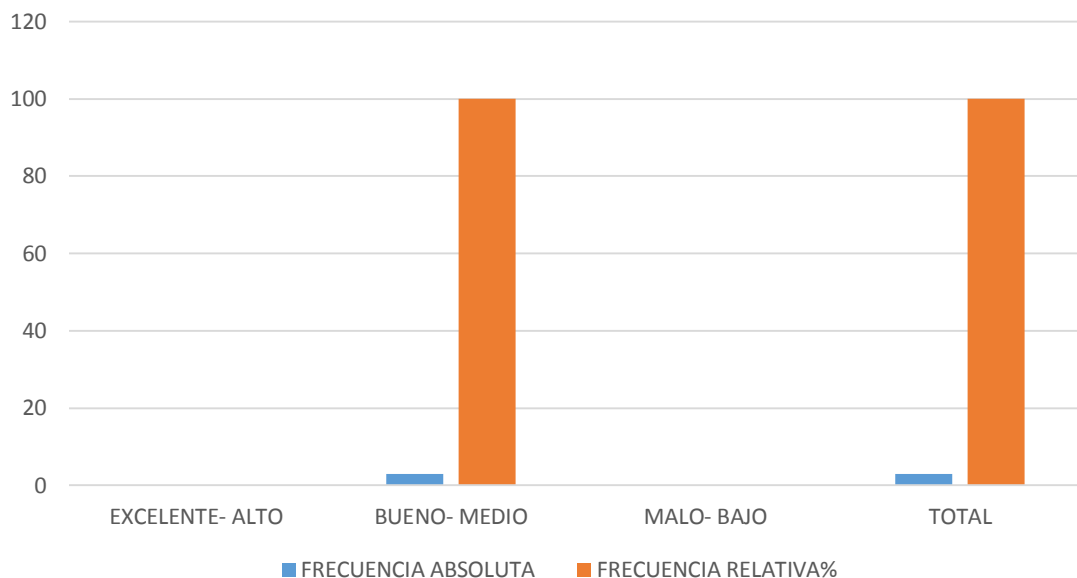
12. Con relación a las respuestas anteriores cómo calificaría el desempeño de sus colaboradores?

**Tabla 25.** Desempeño Laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
Excelente- alto	0	0
Bueno- medio	3	100
Malo- bajo	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Los directivos de la empresa afirman en un 100%, que el desempeño laboral de sus colaboradores es bueno en las tareas encomendadas.



**Figura 25.** Desempeño laboral

Fuente: Tabla 25.

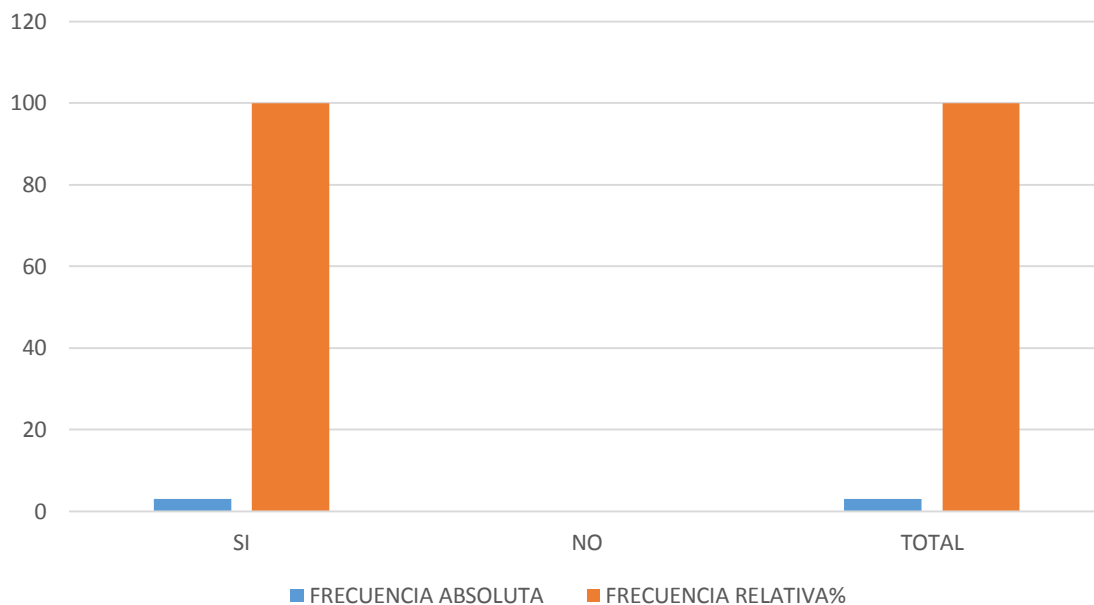
13. Cree Ud. Que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva n el desempeño laboral de sus trabajadores?

**Tabla 26.** Clima y desempeño (Ejecutivos)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA%
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Elaborado por la ejecutora del proyecto de investigación 2016.

Lo ejecutivos de esta empresa están completamente de acuerdo con un 100% en que el mejoramiento del clima organizacional incidiría favorablemente en el desempeño de sus trabajadores en la organización.



**Figura 26.** Clima y desempeño en los ejecutivos

Fuente: Tabla 26.

**CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE  
RESTAURANTE EN LA EMPRESA ESTANCIA GRILL EIRL. A CLIENTES**

ESTABLECIMIENTO / VALORACIÓN GLOBAL	1	2	3	4	5
<b>PERSONAL</b>					
Amabilidad y cortesía			X		
Profesionalidad y eficacia			X		
Habilidad en el servicio				X	
Interés y esmero en el servicio			X		
Confianza depositada como colaborador de la empresa			X		
Rapidez en el servicio			X		
Higiene personal/ vestimenta			X		
<b>SERVICIO</b>					
Confort del comedor			X		
Limpieza y orden del comedor				X	
Cumplimiento del flujo grama del Pedido			X		
Tiempo de espera entre plato y plato		X			
Uso de técnicas de mise emplace		X			
Uso de suministros de limpieza ecológicos		X			
<b>PRODUCTO</b>					
Amplitud variedad/claridad de la carta			X		
Calidad de la comida			X		
Temperatura de la comida				X	
Cocción y Sabor de la comida				X	
Presentación de la comida			X		
Cantidad de la comida			X		
Calidad y variedad de la bebida				X	
Diferenciación de bebidas calientes y frías				X	
Distribución y ubicación adecuada de mesas y sillas				X	

Fuente: Encuestas Aplicada a la Demanda 2016.



La escala de valoración elegida contiene puntuaciones del 1 al 5 que cubren los distintos niveles posibles de satisfacción por parte del turista-cliente: 1 (totalmente insatisfactorio), 2 (insatisfactorio), 3 (normal), 4 (Satisfactorio) y 5 (totalmente satisfactorio).

De las encuestas aplicadas a la demanda los niveles de satisfacción por el servicio recibido oscilan en la puntuación de 3 (normal) en un 70 % de los encuestados, quienes afirma que el servicio recibido es normal, 24.5 % afirma que el servicio es satisfactorio, y un 5.5. % afirma que es insatisfactorio. Lo que demuestra que el cliente externo percibe que el servicio podría ser mejor superando algunos desfases en el mismo.

**a) Verificación de la Hipótesis:**

En la presente investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente: El clima organizacional, influye en el desempeño laboral de los trabajadores. Analizando los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores y ejecutivos de la empresa, y refiriéndonos específicamente a la pregunta que planteada respectivamente manifiesta lo siguiente: ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual? y ¿ Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores?, el 82 % y el 100 % respectivamente expresado a favor lo confirma.

Un programa de mejoramiento continuo del clima organizacional permitirá fortalecer varios factores, tales como: Mejorar el estilo de liderazgo en la organización. Reforzar la identificación del colaborador con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo. Mantener un nivel elevado de motivación de los colaboradores. Mejorar los canales de comunicación a fin de que el trabajador esté enterado de las

actividades que la empresa realiza, facilitando su participación y resistencia a los cambios.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán a la empresa mantener resultados positivos en cuanto al ambiente laboral y por consiguiente en el desempeño de sus trabajadores, al convertirse en una empresa motivadora, recíproca y atractiva.

Se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir, “El clima organizacional, influye en el desempeño laboral de los trabajadores del restaurante turístico “Estancia Grill EIRL.” Motivándolos a realizar una mejor labor en sus puestos de trabajo.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado ( $\chi^2$ ) a la pregunta N° 13, para de esta manera verificar la opinión de los trabajadores y de los ejecutivos de la empresa y si es o no recomendable elaborar y proponer un programa de mejoramiento de clima organizacional.

**H1;** El clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de Estancia Grill EIRL

**H0;** EL clima organizacional no Influye en el desempeño laboral de los trabajadores de Estancia Grill EIRL

**b) Modelo Matemático**

$H_0; O = E$

$H_1; O \neq E$

**c) Modelo estadístico**

$\chi^2 =$  Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Se acepta la hipótesis alternativa si,  $X^2_c$  es igual o mayor a  $X^2_t$ , caso contrario se

Rechaza.

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula

Aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$X^2 = \sum (O - E)^2 / E$$

Con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad es aceptable.

Por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa correspondiente a: El clima organizacional si incrementa el desempeño laboral de los trabajadores y se rechaza la hipótesis nula correspondiente a: El clima organizacional no incrementa el desempeño laboral de los trabajadores.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el 5% de margen de error. La propuesta está desarrollada y compuesta de una serie de acciones que nos permitirán la creación de un programa de mejoramiento de clima organizacional, mismo que servirá para mejorar el desempeño de los trabajadores del restaurante turístico “Estancia Grill EIRL”.

#### **4.4. PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL RESTAURANTE ESTANCIA GRILL DE LA CIUDAD DE PUNO**

Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento del clima organizacional necesita a la vez el mejorar las condiciones físicas y ambientales de la empresa de restauración propiciando el confort garantizando los medios técnicos necesarios para el trabajo cotidiano y esta forma realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral.

Para la excelencia en el servicio se desarrollará e incentivará los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material. También distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.

Es preciso también mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones. Para lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

El programa debe implementar cursos de comunicación, aspectos referidos a las técnicas del servicio y habilidades para trabajadores como para brindar un mejor servicio. Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.

Se requiere mejorar los métodos y estilos de dirección, cursos sobre Liderazgo: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito, y el proceso de toma de decisiones. Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área. Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores para fomentar un clima organizacional cualitativamente superior referido a Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes etc.

Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores. Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestral y anual para estimular mejores resultados en las ventas.

Trabajar con profesionalidad implica tener un plan de mejoras que contemple la organización como punto importante que influye en el Clima organizacional. Con acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral que incida rápidamente en el cambio del Clima organizacional.

**Del programa de mejoramiento del clima organizacional** debe ser funcional y realizable por la organización en plazos previstos. Para ello primeramente se recomienda lo siguiente:

La introducción contendrá información básica sobre el clima organizacional su importancia para mejorar las condiciones de trabajo diario para el éxito empresarial.

Luego es preciso realizar un diagnóstico de la realidad del interno empresarial y medir cómo influye éste en el desempeño laboral, presentando el programa como una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente de la organización.

El Planteamiento de objetivos claros que especifiquen lo que se pretende realizar con el programa. En función del diagnóstico realizado en la empresa.

1. **Medición del clima organizacional**, se la hace mediante encuestas realizadas a los trabajadores, ya que éste depende de sus percepciones en cuanto a aspectos tales como: el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación que se practica en la empresa.

2. **Evaluación del desempeño laboral**, La realizan los directivos de la empresa, contestando preguntas referentes la reciprocidad, responsabilidad, compromiso organizacional, y participación de los trabajadores dentro de la empresa.
3. **El Procesamiento y análisis de la información**, Se procesa la información recabada, mediante los siguientes pasos: Depuración, Clasificación, Análisis, una vez realizada la depuración se procede a clasificar y tabular las preguntas de las encuestas.
4. **Se recomienda realizar el análisis de los datos** utilizando la investigación descriptiva seleccionando el estadígrafo de porcentajes, para luego proceder a realizar la presentación de la información mediante la utilización de datos en Excel para poder interpretar con mayor claridad los resultados obtenidos.
5. **Selección de las áreas que requieren intervención**
6. **Luego de realizar un análisis exhaustivo de todas las encuestas** se procede a definir cuáles son las áreas que requieren intervención para su mejoramiento, ya que de esto dependerá la utilidad que brinde el programa.
7. **Reunión con directivos y trabajadores de la empresa**
8. **Para obtener la aprobación de los integrantes de la empresa** ante la propuesta se debe realizar una reunión en la que todos sean partícipes. Es preciso crear un ambiente agradable, de esta manera visualizar si será factible la aplicación del programa o no es la solución a los problemas que la empresa atraviesa.
9. **El programa debe especificar claramente las acciones y actividades** referidas a las áreas de trabajo, con objetivos medibles, Personal objetivo, Recursos, Costos.

### **Revisión y aprobación**

Una vez elaborado el programa de mejoramiento de clima organizacional, es necesario revisarlo con los directivos de la empresa a fin de realizar los cambios que consideren pertinentes hasta llegar a un acuerdo para su ejecución.

### **Impresión del programa**

El programa debe ser impreso y empastado para ser entregado a sus directivos, se recomienda entregar un programa a cada uno de ellos, ya que todos podrán analizarlo y poner en práctica según corresponda las actividades.

### **Programa informático de aplicación**

Para mayor facilidad y tecnicismo se recomienda la aplicación del programa informático *Microsoft Office Project* que permite organizar las actividades, destinar recursos y costos del proyecto, a su vez muestra a través de gráficas de Gantt los tiempos de cumplimiento de cada actividad.

### **Actualización**

Varios estudiosos del tema recomiendan realizar la medición del clima organizacional cada dos años, pero esto puede depender de la situación o las necesidades de cada empresa, también se recomienda realizar en periodos anuales evaluaciones de desempeño a los trabajadores, con el fin de comprobar si existe respuesta positiva a los cambios realizados en el clima de la empresa.

## PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DEL RESTAURANTE

“ESTANCIA GRILL – EN LA CIUDAD DE PUNO

### **Introducción:**

Los restaurantes son empresas que están orientadas a brindar un servicio a los clientes, debido a la competencia y el constante crecimiento de este tipo de empresas, es necesario el mejoramiento continuo del servicio al cliente. Para lograr dicho objetivo, es necesario desarrollar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, para que puedan desempeñar sus obligaciones con eficiencia amabilidad y empatía.

### **Objetivos:**

Ofrecer tanto a los administradores como a los colaboradores de los restaurantes, la oportunidad de ampliar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades conforme al servicio al cliente y otros temas relacionados

### **Objetivos Específicos:**

- Promover el desarrollo de habilidades técnicas en los colaboradores para el mejoramiento del servicio en restaurantes
- Fomentar un clima organizacional satisfactorio para elevar la productividad del restaurante.
- Mejorar la satisfacción de los clientes a través del servicio al cliente, y otros temas importantes dentro del mismo ámbito.



**Duración y horario:**

Las capacitaciones son por un lapso de 3 meses entre cada una de ellas, queda a discreción de los propietarios la fecha y hora más conveniente, según los turnos que debe cumplir el personal.

**Estrategias de capacitación:**

- Clases expositivas,
- talleres prácticos y simulaciones

**Evaluación de la capacitación:**

Evaluación al finalizar, el administrador o los propietarios de los restaurantes pueden evaluar a través de un personaje misterioso, comúnmente conocido como cliente misterioso. Tiene como objetivo presentarse como cualquier cliente, con la diferencia de que debe verificar la atención que recibe como cliente, luego entregar un informe con una propuesta de reforzamiento en las áreas en donde se encontró deficiencias.

**CURSOS: referidos**

1. Relaciones humanas
2. Comunicación interna
3. Conceptos básicos de servicio al cliente
4. Estrategias para brindar un buen servicio en restaurantes
5. Higiene en restaurantes
6. Estrategias para motivación a colaboradores

7. Manejo de alimentos
8. Montaje de mesa y buenas practicas del servicio
9. Conocimiento de la reglamentación interna
10. Gestión y Dirección de restaurantes

**Método:**

Presencial exposiciones y actividades que propicien la práctica de servicio al cliente  
e-learning, exposiciones y aplicación práctica 15 horas por participante

**Dirigido:**

Colaboradores y administradores del restaurante “Estancia Grill”

**Evaluación Del Desempeño:**

NOMBRE DEL COLABORADOR:
COMPETENCIAS A EVALUAR:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del puesto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del producto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio Evaluación</li> </ul>
Áreas a reforzar.
OBSERVACIONES

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional, porque es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros. Los mismos que influyen en el desempeño laboral y actitudes de los colaboradores de la empresa.



## CONCLUSIONES

**Primera.** Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la empresa de restaurante turístico Estancia Grill, Falta de reconocimiento en un 58.8% del personal, Donde el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento su labor por parte de los directivos. Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

**Segunda.** No fomentar trabajo en equipo en el personal 59% ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

**Tercera.** Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales. Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Estancia Grill EIRL.

## RECOMENDACIONES

**Primera.** Para mejorar la productividad empresarial, es necesario conservar un ambiente laboral favorable para mantener a los colaboradores satisfechos e identificados con la institución desempeñando una mejor labor. Por lo que aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar mayor participación afianza las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.

**Segunda.** Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar el desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados. Donde la comunicación multidireccional les dará a los colaboradores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la organización.

**Tercera.** Fortalecer un programa de mejoramiento continuo del clima organizacional con equipos de trabajo para crear mayor sentido de responsabilidad fomentando el compañerismo y compromiso organizacional esto permitirá un cambio de actitud de los directivos incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alonso (2008). *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración en la Revista de la Psicología del trabajo y de las organizaciones*, PUCP Lima Perú.
- Arias, (2006). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas Venezuela: Episteme.
- Bernal, (2006). *Metodología de investigación para administración economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Education.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Díaz, F. (2004). *El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. Editorial UOC. Pp.125-166. España.
- Dolan, (2007). *La Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw- Hill
- Goldhaber, G. (1986). *Comunicación organizacional*. Editorial Diana México 2da Edición. Prentice Hall. México.

- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos el Clima Organizacional*. Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Guzmán, (2012). *La comunicación interna como el conjunto de actividades realizadas por cualquier empresa*. PUCP Lima PERÚ
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Idalberto, C. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Interamericana.
- Newton, D. K. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Parasuraman, Z. V. (1993). *Calidad Total en la Gestión de servicios*. España: Díaz Santos S.A.
- Pérez, (2014). *La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre*. Chiclayo, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Lima Perú
- Rivera, (2010). *Presidente de la Asociación Peruana de Profesionales en Comunicación Interna y Jefe de comunicaciones internas en Nestlé* Lima Perú.
- Robbins, (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Pearson.

**ANEXOS**



## CUESTIONARIOS

## CUESTIONARIO N° 1

## PARA EL PERSONAL DEL RESTAURANTE TURISTICO

## LA ESTANCIA GRILL EIRL (clima organizacional)

El objetivo del presente estudio es para el mejoramiento del clima organizacional, que el personal disfrute la labor que realiza, se identifique con su empresa mejorando su satisfacción personal y los logros empresariales, por lo que agradecemos su disponibilidad y veracidad en las respuestas.

Edad:.....

Estado civil:.....

Género:.....

1. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo? (si) (no)

Porque?.....

2. ¿Qué clase de motivación le gustaría recibir al cumplir con una excelente labor?

.....

3. ¿Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza? (si) (no)

Por qué?

.....

4. ¿Qué sistema de comunicación se practica en la empresa? Marque (Vertical)  
(Horizontal) (Multidimensional) (Otro)

5. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la empresa?

.....

6. ¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir al cumplir con una buena labor?

**Incentivos Económicos**      ( )

**Elogios**      ( )

**Reconocimientos públicos**      ( )

**Empleado del mes**      ( )

**Todas las anteriores**      ( )

7. ¿Usted se considera?

**Altamente motivado**      ( )

**Medianamente motivado**      ( )

**Desmotivado**      ( )

8. ¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un  
buen trabajo?

.....

9. ¿Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?

(Si) (No) (A veces)

10. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa brinda a los trabajadores?

(Siempre) ( casi siempre) ( nunca)

11. ¿Cree Ud. que existe trabajo en equipo en la organización?

(Si) (No)

12. ¿Considerando todas sus respuestas anteriores cómo calificaría usted el

Clima organizacional de la empresa?

**FAVORABLE** ( )

**MEDIANAMENTE** ( )

**FAVORABLE** ( )

**DESFAVORABLE** ( )

13. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de

Manera positiva en su desempeño laboral? (Si) (No)

## CUESTIONARIO N° 2

**DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS (para desempeño)**

El objetivo del presente estudio es para el mejoramiento del clima organizacional, que el personal disfrute la labor que realiza, se identifique con su empresa mejorando su satisfacción personal y los logros empresariales, por lo que agradecemos su disponibilidad y veracidad en las respuestas.

Cargo:.....

Nivel Educativo:.....

1. ¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?

Reconocimiento económico ( )

Aprendizaje técnico ( )

Reconocimiento de logros ( )

Todas las anteriores ( )

2. ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

Reciprocidad con la empresa ( )

Compromiso organizacional ( )

Participación ( )

3. ¿Los trabajadores son recíprocos con la empresa, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

4. ¿Considera que el personal están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

Si

No

Tal vez

5. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

Todos

Su mayoría

Su minoría

6. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

Todos

Su mayoría

Su minoría

7. ¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en esta organización?

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

8. ¿Los operarios comunican su ingenio y creatividad a sus superiores?

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

9. ¿Observa en los operarios oposición a los cambios?

Su mayoría ( )

Su minoría ( )

10. ¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el Desempeño laboral de sus trabajadores?

Excelente-Alto ( )

Bueno-Medio ( )

Malo-Bajo ( )

11. ¿Cree usted que un mejoramiento en al clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores?

Si ( )

No ( )

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE TURISTICO LA ESTANCIA GRILL E.I. R.L. DE LA CIUDAD DE PUNO - 2016**

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBIETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
P.G. Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del restaurante turístico Estancia Grill E.I.R.L. en la ciudad de Puno?	IG. Conocer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del restaurante la Estancia Grill	HG. El <b>clima organizacional</b> influye en el <b>desempeño</b> de los colaboradores del restaurante La estancia Grill en la ciudad de Puno 2016	VI <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Áreas Tareas Responsabilidad estructura organizacion colaboradores	Encuesta cuestionario
P.E Como se muestra el clima organizacional en el restaurante turístico la Estancia Grill ciudad de Puno?  De qué manera el desempeño laboral se muestra en el restaurante turístico estancia Grill E.I.R.L. en la ciudad de Puno?	OE. Identificar el clima organizacional en función a la estructura en los colaboradores del restaurante La Estancia Grill.  Identifica el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante La Estancia Grill  Establecer factores de gestión del clima organizacional que permitan mejor desempeño laboral y la satisfacción del cliente	HE. El <b>clima organizacional</b> está en función de la estructura, responsabilidad, riesgos y toma decisiones.-  El <b>desempeño</b> laboral se relaciona con procedimientos al cargo compromiso, conductas perspectivas, deservicio perspectiva de producto.  La gestión del clima organizacional en la empresa permite mejorar el desempeño laboral y la satisfacción del cliente	VD <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Tolerancia al conflicto</li> <li>• Del cargo</li> <li>• Compromisos</li> <li>• Conductas</li> <li>• Perspectiva de servicio</li> <li>• Perspectivas de producto</li> </ul>	Encuesta cuestionario