



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CHONTALES
"CORNELIO SILVA ARGÜELLO"**

**Tesis para optar al grado de Master en Administración
Funcional de Empresas**

**TEMA: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EL RESTAURANTE TIP TOP JUIGALPA Y LA INCIDENCIA EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL PERIODO 2017.**

Elaborado por:

Lic. Jeny Valeska Sandoval Villanueva

Tutores: Mba, Juan Romero Moraga.

Dra. Jenny del Socorro Villanueva.

Juigalpa, 13 de Septiembre 2018

DEDICATORIA

Dedico este humilde pero significativo informe de tesis a Dios, por darme la sabiduría, el entendimiento y la fortaleza para superar los obstáculos.

A mis padres por ser el pilar que me guían e instruyen en todos los caminos que he recorrido.

A mi hermano por acompañarme y brindarme su apoyo en cada actividad que he realizado.

QUE DIOS LES BENDIGA

AGRADECIMIENTO

A los maestros por haberme transmitido sus conocimientos y su apoyo incondicional.

A mis tutores MBA. Juan Romero Moraga y Dra. Jenny del Socorro Villanueva, por cultivar en mí la semilla del saber, por su perseverancia en la transición del conocimiento y guiarme paso a paso en el desarrollo de la investigación.

A mi compañeros maestrantes por brindarme la solidaridad y compartir experiencias para el enriquecimiento del conocimiento.

QUE DIOS LES BENDIGA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CHONTALES
"CONELIO SILVA ARGUELLO"
UNAN FAREM CHONTALES

"Año de la Internacionalización"

VALORACIÓN POR PARTE DE LOS TUTORES

JENNY DEL SOCORRO VILLANUEVA, JUAN GABRIEL ROMERO MORAGA, docentes del departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Chontales hacen constar que el trabajo final de máster titulado: **Diagnostico del clima organizacional en el restaurante Tip Top Juigalpa y su incidencia en el desempeño laboral durante el periodo 2017**, desarrollado por la **Licenciada Jeny Valeska Sandoval Villanueva**, mismo que ha de presentar como modalidad de graduación del programa de Maestría en Administración Funcional de empresas e instituciones, ha sido desarrollado bajo nuestra tutela y dirección.

Del mismo modo es meritorio resaltar que a lo largo del periodo de tutorías, mantuvimos un sin número de encuentros para definir y desarrollar en conjunto las líneas de trabajo, el tema de investigación, los objetivos, la metodología y todo lo que implicó el desarrollo y ejecución del trabajo en su totalidad. Antes esto consideramos que el trabajo cumple con las expectativas planteadas y con el rigor científico requerido.

Asumimos que el trabajo está **apto** para presentarse como defensa de graduación para optar al título de **Máster en Administración Funcional de Empresas e Instituciones**.

Dado en la ciudad de Juigalpa a los veinticinco días del mes de Enero del año 2018.



Dra. Jenny del Socorro Villanueva
Asesora Metodológica



MBA. Juan Gabriel Romero Moraga
Asesor Técnico



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2018: `` Año de la Internacionalización de la Universidad ``

CARTA DE EGRESADO

La Suscrita Secretaria Facultativa de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Chontales, `` Cornelio Silva Argüello `` , de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA), por este medio hace constar que el(a) maestrante(a): **Sandoval Villanueva Jeny Valeska**, con número de identidad estudiantil **06-08174-8** ha aprobado satisfactoriamente todas las asignaturas y requisitos correspondientes al Plan de Estudios de la Maestría en **ADMINISTRACION FUNCIONAL DE EMPRESAS**. Por tanto se le acredita: **EGRESADO(A)** en **ADMINISTRACION FUNCIONAL DE EMPRESAS**.

A solicitud de parte interesada se extiende la presente Carta de Egresado en la ciudad de Juigalpa, departamento de Chontales, a los nueve días del mes de mayo del año dos mil dieciocho.



MSc. María Mercedes Zapata Quintanilla

Secretaria Facultativa

UNAN-FAREM- CHONTALES



MMZQ/ell

¡A la libertad por la Universidad!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Secretaría de Facultad
FAREM - Chontales

"Año de la Internacionalización de la Universidad"
ACTA DE GRADUACIÓN

Los suscritos integrantes del Tribunal Examinador, oficialmente designados por la Coordinación del Programa de Maestría en **Administración Funcional de Empresas**, reunidos en el Aula B en la ciudad de Juigalpa, República de Nicaragua, a las 10:00am – 11:00am, a los 13 días del mes de Septiembre del año 2018, de acuerdo con lo establecido por la ley N° 89 (Ley de autonomía de las Instituciones de Educación Superior) y lo establecido por el Título VI del Reglamento de Educación Continua y Estudios de Posgrado, UNAN-Mangua, Managua, se organizan:

Dra. Teresita de Jesús Rivas Amador	Presidente
MSc. Concepción Mendoza Castro	Secretario
MSc. Azucena Altamirano Lumbi	Vocal

Para evaluar el acto de defensa la tesis titulada:
Diagnóstico del Clima Organizacional en el restaurante TIP TOP Juigalpa y sus incidencias en el desempeño laboral durante el periodo 2017.

Presentado por: Lic. Jeny Valeska Sandoval Villanueva.

Como requisito para optar al grado de Máster en **Administración Funcional de Empresas**.

Concluida la presentación y defensa de la tesis y realizadas las deliberaciones correspondientes sobre la misma encontramos que reúne los requisitos establecidos.

Habiendo obtenido la siguiente calificación:

APROBADA con mención honorífica

Leída la presente acta en público al examinado la encontramos conforme, ratificamos y firmamos en la ciudad de Juigalpa, República de Nicaragua a los 13 días del mes de Septiembre del año 2018.

Dado en la ciudad de Juigalpa, departamento de Chontales a los diecinueve días de mes de septiembre del año dos mil dieciocho.

MSc. María Mercedes Zapata Quintanilla
Secretaría de Facultad
UNAN-FAREM-CHONTALES

RECIBO DE CAJA: 77368
VALOR: C\$ 100.00
MMZQ/xhp

! A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD



TEMA

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE TIP TOP
JUIGALPA Y LA INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, DURANTE EL
PERIODO 2017.**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento consiste en la elaboración de una investigación, la cual tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional del restaurante Tip Top Juigalpa y su incidencia en el desempeño laboral durante el periodo del 2017.

La investigación está dividida en 14 acápite: introducción, antecedentes, planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco teórico, hipótesis, operacionalización de variables, diseño metodológico, análisis y discusión de los resultados, conclusiones, recomendaciones, bibliografía, anexos.

En la introducción se refleja cómo está estructurada la investigación sujeta a estudio, en los antecedentes se retomaron investigaciones sobre la problemática en estudio a nivel internacional como nacional, así mismo en el planteamiento del problema se explican los problemas internos del restaurante Tip Top con relación al tema del clima organizacional.

En el acápite de los objetivos se abordan el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, en el marco teórico se abordaron aspectos generales del departamento de Chontales, los conceptos del clima organizacional y de las variables sujetas a estudio.

En la hipótesis se planteó hipótesis nula y alternativas sobre el clima laboral y su incidencia en el desempeño de los colaboradores.

Para la recolección de la información se implementó la encuesta utilizando la técnica de Likert, permitiendo recolectar el sentir de los colaboradores, estableciendo cinco opciones en el extremo menor nunca y la mayor siempre. Siendo la población en estudio 25 colaboradores bajo la modalidad de contratos determinados e indeterminado.

En el análisis e interpretación de los resultados es notorio destacar que

únicamente el 44% de los colaboradores está de acuerdo con el estilo de liderazgo practicado.

El 72% de los colaboradores no se consideran líderes ya que estos no inciden en las actividades que realizan sus compañeros y no asumen las responsabilidades de su cargo.

Queda demostrado que el clima laboral incide en el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante Tip Top Juigalpa, concluyendo que el clima es una herramienta que mejora la eficiencia, eficacia y productividad para cumplir con los objetivos del restaurante.

El clima laboral es la percepción de los elementos tangibles e intangibles con los cuales interactúan cotidianamente los colaboradores.

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	3
	2.1. Antecedentes Internacionales	3
	2.2 Antecedentes Nacionales.....	5
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
IV.	JUSTIFICACIÓN	11
V.	OBJETIVOS	12
	GENERAL	12
	ESPECIFICOS	12
VI.	MARCO TEORICO	13
	6.1 Aspectos generales del departamento de Chontales	13
	6.2 Antecedentes del municipio.	14
	6.3 Antecedentes del Restaurante.	15
	6.4 Clima organizacional.	16
	6.5 Cultura y clima organizacional	17
	6.6 Elementos determinantes del Clima Laboral	18
	6.6.1 Motivación	18
	6.6.1.1 La motivación como elemento sustancial en el clima laboral.	18
	6.6.1.2 Elementos interdependiente de la motivación.	18
	6.6.1.3 Procesos de la motivación.	19
	6.6.1.4 Teoría de la motivación.	20
	6.6.1.4.1 Teoría de contenido.	21
	6.6.1.4.1.1 Teoría de las pirámides de necesidades de Maslow.	21
	6.6.1.4.1.2 Teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC).	22
	6.6.1.4.1.3 Teoría de los dos factores.	23
	6.6.1.4.1.4 Teoría de las necesidades adquiridas.	23
	6.6.1.4.2 Teoría del proceso.	24

6.6.1.4.2.1	Teoría de equidad.....	24
6.6.1.4.2.2	Teoría de la definición de objetivos.....	25
6.6.1.4.2.3	Teoría de las expectativas.....	25
6.6.1.4.3	Teoría del refuerzo.....	26
6.6.1.5	Motivación y cultura.....	27
6.6.1.6	Motivación como motor en el desempeño laboral.....	27
6.6.1.7	Utilización de la teoría de la motivación.....	28
6.6.1.8	Efecto de la administración en la motivación.....	29
6.6.2	Liderazgo.....	29
6.6.2.1	Definición.....	29
6.6.2.2	Roles interpersonales del liderazgo.....	30
6.6.2.3	Estilos de liderazgo.....	30
6.6.3	Estructura Organizacional.....	32
6.6.3.1	La organización como estructura formalizada de funciones.....	32
6.6.3.2	Fundamentos de la organización.....	32
6.6.3.3	Diferenciación.....	33
6.6.3.4	La especialización.....	33
6.6.3.5	Integración.....	33
6.6.3.6	Estructura vertical.....	34
6.6.3.6.1	Autoridad en las organizaciones.....	34
6.6.3.6.2	Equipo directivo.....	34
6.6.3.6.3	Niveles jerárquicos.....	34
6.6.3.6.4	Tramo de control.....	35
6.6.3.6.5	Delegación.....	35
6.6.3.6.5.1	Responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas.....	35
6.6.3.6.5.2	Descentralización.....	36
6.6.3.7	Estructura Horizontal.....	36
6.6.3.7.1	Departamento de línea.....	36
6.6.3.7.2	Departamento de Staff.....	36
6.6.4	Comunicación.....	37
6.6.4.1	Comunicación como dispositivo esencial en la transferencia de la información.....	37
6.6.4.2	Fundamento de la comunicación.....	37

6.6.4.2.1	Control.....	37
6.6.4.2.2	Motivación.....	38
6.6.4.2.3	Expresión de emociones	38
6.6.4.2.4	Información.....	38
6.6.4.3	Tipos de comunicación interpersonal.....	38
6.6.4.4	Barrera de la comunicación.....	39
6.6.4.5	Comunicación organizacional.....	39
6.6.4.5.1	Comunicación descendente.....	39
6.6.4.5.2	Comunicación ascendente.....	39
6.6.4.5.3	Comunicación horizontal.....	40
6.6.5	Sistemas de Remuneración	40
6.6.5.1	Tipos de Remuneración	41
6.6.6	Equipos de trabajo	42
6.6.7	Satisfacción Laboral.....	43
6.6.8	Ausentismo	43
6.6.8.1	Causas principales de Absentismo	44
6.6.9	Rotación del personal.....	44
6.6.9.1	Tipos de rotación del personal.....	45
6.7	Desempeño	45
6.7.1	El desempeño como promotor en el logro de las metas.....	45
6.7.1.1	Eficiencia.....	45
6.7.1.2	Eficacia.....	46
6.7.1.3	Productividad.....	46
6.7.1.4	Clima organizacional y desempeño laboral.....	46
VII.	HIPÓTESIS	47
VIII.	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	48
IX.	DISEÑO METODOLOGICO.....	53
9.1	Tipo de estudio.....	53
9.1.1	Según la naturaleza de la investigación:.....	53
9.1.2	Según la finalidad:.....	54
9.1.3	Enfoque de la investigación	54

9.1.4	Según el tiempo:	55
9.1.5	Según el marco en que tiene lugar:	55
9.2	Población	55
9.3	Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	55
9.3.1	Estructura del instrumento	56
9.4	Técnica para el análisis de los datos y plan del análisis	57
9.4.1	Análisis de validez y confiabilidad del instrumento	57
9.4.1.1	Validación del instrumento	58
9.4.2	Procesamiento Estadístico de los Datos	58
X.	ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	59
1.	Datos generales	59
2.	Variables en estudio	62
3.	Elementos en que se desarrolla el clima laboral generado por los colaboradores del Restaurante Tip Top Juigalpa.	88
4.	Tablas de correlación	90
5.	Relación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral prueba de hipótesis	92
XI.	CONCLUSIONES	94
XII.	RECOMENDACIONES	101
XIII.	BIBLOGRAFÍA	103
XIV.	ANEXOS	107
	Anexo 1 Cronograma de Actividades	108
	Anexo 2 Encuesta	109
	Anexo 3 Listado de colaboradores del Restaurant Tip-Top Juigalpa	116
	Anexo 4 Fotos del Restaurant Tip-Top Juigalpa	117

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa del departamento de Chontales	13
Figura 2 Proceso de motivación	20
Figura 3 Necesidades de Maslow	22
Figura 4 Teoría de las expectativas	26
Figura 5 Tipo de liderazgo y efecto sobre el clima	31
Figura 6 Tipos de recompensas	42

Índice de tabla

Tabla 1 Edad del encuestado	59
Tabla 2 Sexo	59
Tabla 3 Antigüedad	60
Tabla 4 Estado civil	60
Tabla 5 Tipo de contrato	61
Tabla 6 Área a la que pertenece.	61
Tabla 7 Esta motivado para realizar su trabajo	62
Tabla 8 Al implementar mejoras en sus labores son reconocidas	62
Tabla 9 Le reconocen y motivan por el trabajo que realizan	63
Tabla 10 Le proporcionan oportunidades de crecimiento económico y profesional.	63
Tabla 11 El restaurante le inspira y motiva a dar lo mejor en sus labores.	64
Tabla 12 Se siente motivado al pertenecer a la familia del restaurante Tip Top.	64
Tabla 13 Percibe usted que las personas que laboran son tratadas con equidad independientemente de su género y edad.	65
Tabla 14 Esta de acuerdo con el estilo de liderazgo que se practica	65
Tabla 15 Considera usted que es un líder cuando incide en otros colaboradores.	66
Tabla 16 El liderazgo ejercido en el restaurante Tip Top favorece al clima laboral	66
Tabla 17 Considera usted que las cargas de trabajo están bien organizadas	67
Tabla 18 Conoce claramente la estructura organizativa	67

Tabla 19 La estructura organizacional definida en el restaurante Tip Top establece los tipos de cargos necesario para la ejecución de la tareas, actividades y procesos.	68
Tabla 20 Las tareas están lógicamente estructuradas.....	68
Tabla 21 Conozco claramente a quien se subordina mi cargo/ puesto en el restaurante Tip Top.	69
Tabla 22 Las Orientaciones y llamados de atención las reciben de sus jefes inmediatos.	69
Tabla 23 Considera que las relaciones personales con personas del mismo nivel jerárquico son efectivas.....	70
Tabla 24 La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de su cargo o puesto.	70
Tabla 25 La comunicación que fluye entre jefes es de forma ascendente	71
Tabla 26 Recibe la información y comunicación necesaria por parte de sus jefes para hacer bien sus labores.	71
Tabla 27 Sus jefes están prestos a escucharlo cuando se presentan problemas en el quehacer laboral.....	72
Tabla 28 Sus jefes le informan de manera escrita sobre los acontecimientos, cambios y los asuntos que le afectan.....	72
Tabla 29 La comunicación interna se realiza a través de memorándum, cartas y correo electrónicos.....	73
Tabla 30 Considera que la comunicación interna favorece a que el colaborador conozca los valores, misión y visión de la empresa.....	73
Tabla 31 Cuentan con medios adecuados para informar de todo lo que pasa (revistas, carteleras, boletines, comunicados).....	74
Tabla 32 La comunicación con mis compañero de trabajo es asertiva.	74
Tabla 33 El jefe le comunica las fortalezas y debilidades en el desempeño de sus labores.	75
Tabla 34 El clima laboral es idóneo para que la transmisión de la comunicación se realice de manera fluida.....	75
Tabla 35 El salario que percibe lo motiva y está en concordancia con el trabajo realizado	76
Tabla 36 Los bonos que le otorga le motiva para realizar las funciones adecuadamente.....	76
Tabla 37 Se siente seguro y estable con el trabajo que realiza	77
Tabla 38 Considera que su trabajo está bien remunerado.....	77
Tabla 39 Se le reconocen las horas extras, días feriados y aguinaldo a como lo establece la ley.	78

Tabla 40 Le brinda oportunidades de ascenso a otras áreas.....	78
Tabla 41 Se fomenta el compañerismo y unión entre colaboradores.....	79
Tabla 42 Algunas ves ha tenido conflicto con sus compañeros de trabajo.....	79
Tabla 43 Considera que cuando realiza equipo de trabajo cumple con los objetivos propuestos..	80
Tabla 44 Se siente parte de un equipo de trabajo.....	80
Tabla 45 Considera usted que tiene habilidades para trabajar en equipo.....	81
Tabla 46 Ésta satisfecho con los beneficios recibidos en el restaurante Tip Top.	81
Tabla 47 Llega temprano al restaurante Tip Top.	82
Tabla 48 Cuando llega a ausentarse del restaurante Tip Top lo notifica.	82
Tabla 49 Se siente satisfecho.	83
Tabla 50 Tiene una actitud positiva hacia su puesto de trabajo.	83
Tabla 51 Ha pensado usted retirase del restaurante Tip Top por la falta de conocimiento de las actividades que debe realizar.....	84
Tabla 52 El clima laboral influye en sus actividades para alcanzar mayor productividad.	84
Tabla 53 clima laboral le permite desarrollar las actividades de su cargo.	85
Tabla 54 Considera que un clima laboral positivo influye en su desempeño.	85
Tabla 55 Al mejorar el ambiente físico en sus área de trabajo su desempeño laboral será más efectivo.....	86
Tabla 56 Los medios que utilizan en el desempeño de sus labores son adecuados	86
Tabla 57 El jefe inmediato realiza evaluaciones constante de desempeño.	87
Tabla 58 Cuando se evalúa su desempeño se le da a conocer los resultados.....	87
Tabla 59 Considera que el clima laboral es agradable.	88
Tabla 60 Resumen del clima organizacional y otros elementos	89
Tabla 61 Estado civil/ considera que su trabajo está bien remunerado.....	90
Tabla 62 Antigüedad/ ha pensado usted retirarse del restaurante Tip Top por la falta de conocimiento de las actividades que debe realizar.....	91
Tabla 63 Área a la que pertenece/ ha pensado usted en retirarse del restaurante Tip Top por la falta de conocimiento de las actividades a realizar	91
Tabla 64 De contingencia Considera que el clima laboral es agradable. * Considera que un clima laboral positivo influye en su desempeño	93

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo realizar diagnóstico del clima organizacional en el restaurante Tip Top Juigalpa y su incidencia en el desempeño laboral en el año 2017.

Es importante resaltar que el clima organizacional se vincula con el ambiente laboral, el cual afecta el comportamiento de los colaboradores internos de una organización, la alta gerencia ha reconocido que el capital humano debe laborar en un ambiente que no genere incertidumbres, malestares, contribuyendo a que los miembros de la organización sean cada vez más productivos y alcancen mayor productividad en el desempeño de sus funciones. Además el clima es considerado como una inversión intangible la cual permite el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por consiguiente, la presente investigación se estructura de la siguiente manera: Antecedentes de otros estudios internacionales como nacionales que se relacionan al tema objeto de estudio y su incidencia en el desempeño laboral, en el planteamiento del problema se describe la problemática por la cual atraviesa la organización a nivel internacional, latino americano y del restaurante, posteriormente se presenta los objetivos de la investigación generales como específico, con los cuales se pretende dar respuesta a la investigación, en la justificación se considera la importancia y pertinencia de dicha investigación, seguidamente se presenta el marco teórico, en primer lugar se consideran los aspectos generales del departamento de Chontales y del municipio de Juigalpa, así mismo se fundamenta toda la teoría desarrollada por prestigiosos autores que sustentaran la investigación, hipótesis del estudio, operacionalización de variables.

De igual manera en el diseño metodológico se determina el tipo de estudio, el alcance temporal de la investigación así como la población participante, análisis y discusión de los resultados, conclusiones, recomendaciones finalmente se presentan el apartado de la bibliografía y los anexos.

Las organizaciones del siglo XXI están en constante búsqueda de mejorar la productividad esto se alcanza con colaboradores comprometidos, motivados, satisfechos con el ambiente laboral, el clima laboral es intangible cada miembro de la organización lo percibe según sus necesidades y deseos por ende se deben de garantizar en las organizaciones relaciones con sus colaboradores humanas, proactivas que permitan alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

En la investigación se utilizarán el término de clima organizacional y clima laboral como términos indiferente significando lo mismo según Chiavenato (2009) “es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”(pág.6).

Por ende, el clima organizacional es uno de los factores que establece un rol principal en las empresas, por lo tanto los dirigentes están en constante seguimiento del comportamiento organizacional para poder sobrevivir a la alta competencia del mercado y contar con colaboradores altamente comprometidos y satisfechos con sus funciones y sentido de pertenencia a la empresa.

Los resultados del estudio permitirán a los dirigentes de la empresa detectar los elementos en los cuales se debe de actuar inmediatamente para evitar futuros colaboradores inconformes, fugas de conocimiento y pérdidas de recursos financieros.

II. ANTECEDENTES

En este apartado se presentaran los antecedentes de investigaciones realizadas en el ámbito internacional y nacional, estudios que se relacionan con clima organizacional.

2.1. Antecedentes Internacionales

Según Baño (2011) en la tesis doctoral “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México”. Teniendo como objetivo esencial: Determinar la manera en que las competencias esenciales afectan a la innovación, el clima laboral y los resultados. Llegando a la siguiente conclusión: Separan las competencias esenciales de las empresas y los recursos, que estas a su vez se convierten en estrategias de competencias, permitiendo desarrollar la ventaja competitiva de las empresas, además consideran que en los países latinoamericanos no es posible estandarizar un método exacto para detectar las competencias incluso en países con culturas similares.

El estudio realizado por Mino (2014) titulado: “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque” planteando como objetivo general: Determinar la correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490. Concluyendo: Existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1. La dimensión con menor promedio es la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable. Además, dentro de la variable clima laboral, encontró que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés.

Otro estudio es el presentado por Hernandez & Rojas (2011) titulado: “Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica”, la cual tuvo como objetivo general: Crear un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral. Concluyendo: Que el recurso humano es el capital empresarial más valioso, es el que posee y desarrolla el know how organizacional; las mediciones del clima laboral al interior de las empresas, permite conocer las percepciones de los colaboradores de su entorno y realizar cambios en diseño o rediseño de estructuras organizacionales, en el entorno organizacional, gestión de programas motivacionales y desempeño, mejora en el sistema de comunicación y procesos productivos.

De igual manera, en el estudio realizado por Marroquín & Pérez (2011) titulado “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger king” presentaron como objetivo general: Describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Concluyendo: En la mayoría de los trabajadores de los restaurantes Burger King, existe libertad en la realización de sus labores, se identifican con la organización, las condiciones laborales son las ideales, reconocen que los incentivos que tienen están en base a sus valores, méritos y aprobación de excelencia; las relaciones interpersonales generalmente son de calidad, responden a sus obligaciones, compromisos con responsabilidad, cada uno de los trabajadores demuestran su identidad con grado de pertenencia y trabajo en equipo.

Además, el estudio elaborado por Raudales (2012) titulado “Valoración del clima organizacional de las unidades académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial en la Sede Central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán”, desarrollando como objetivo: Caracterizar el clima organizacional que se manifiesta actualmente en las unidades académicas de la FACYT, concluyendo: la existencia de un clima organizacional favorable se constituye como una fortaleza de la facultad, el equipo de trabajo cuenta con una buena planificación, alto grado de compromiso para la búsqueda continua, niveles de responsabilidad, ecuanimidad en las relaciones de dependencia y control, tolerancia ante cualquier situación que surja en la unidad de trabajo. La existencia de una buena comunicación, relaciones interpersonales adecuadas, la experiencia, capacidad y el profesionalismo del personal.

2.2 Antecedentes Nacionales

El estudio presentado por Madrigal (2013) titulado “Diagnóstico del clima organizacional en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA)” siendo el objetivo general: Diagnosticar el clima organizacional del CENIDA y, específicamente, caracterizar el ambiente social y físico en que labora el personal, llegando a las siguientes conclusiones: Existe un buen liderazgo en cuanto a la definición clara de la funcionabilidad de los trabajadores en su desempeño laboral e información proporcionada para la misma. El personal refleja baja motivación porque sienten que no se les otorgán una retribución económica equitativa a su competencia y la poca preocupación de las autoridades superiores, se fomenta el trabajo de equipo con un buen grado de compromiso e integración de los miembros del CENIDA.

Finalmente, la tesis presentada por Romero (2015) titulada “ Incidencia del Clima organizacional en el desarrollo de la satisfacción y productividad laboral de los docentes de la UNAN FAREM Chontales en el 2015” indicando como objetivo diagnosticar las condiciones en que se desarrolla el clima laboral generado por los docentes de la UNAN FAREM Chontales. Concluyendo que el clima organizacional generado por los docentes de los diferentes departamentos de educación de la FAREM Chontales, es aceptable lo que les permite el desarrollo de las actividades, mostrando que existe integración de los objetivos organizacionales y personales, indicando el autor que el clima organizacional es una herramienta estratégica necesaria para aumentar la productividad por medio de la satisfacción de los docentes de la FAREM.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de los seres humanos de coordinarse, se remota a épocas primitivas, desde que sintieron la necesidad de unirse para enfrentar las situaciones y conseguir los objetivos que por separado no se podrían alcanzar, dando origen desde entonces a las organizaciones sociales, las cuales evolucionan a medida que el hombre modifica su forma de pensar.

Con la evolución de los seres humanos, las organizaciones se desarrollan, experimentan cambios, transformaciones constantes, la administración competitiva de las empresas en la actualidad han tomado énfasis en el ambiente organizacional, por lo que han reconocido que el activo más importante de la empresa es el capital humano, por medio de ellos se alcanzan los objetivos y metas de la organización, reconociendo la importancia del clima laboral como factor elemental para mejorar la productividad en las organizaciones.

Lograr mantener a los colaboradores de las organizaciones motivados, para que desempeñen las funciones con eficiencia es un compromiso que se debe de asumir a diario, lo cual indican mayor productividad y rentabilidad para las empresas, por ende los gerentes deben de interesarse en conocer las necesidades, deseos y expectativas de las personas.

Según Chiavenato (2007) el concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de influencia ambiental sobre la motivación, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, influyendo en el comportamiento. El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de necesidades personales de los integrantes y eleva la moral.

Desde el punto de vista de Arnold & Randall (2012) el clima organizacional se trata de las percepciones de los empleados sobre cómo funciona su organización; además éste se constituye en una fuente de estrés si la persona cree que la forma en que funciona la organización es injusta, o quizá poco clara e impredecible lo que podría conducir a la ambigüedad de roles.

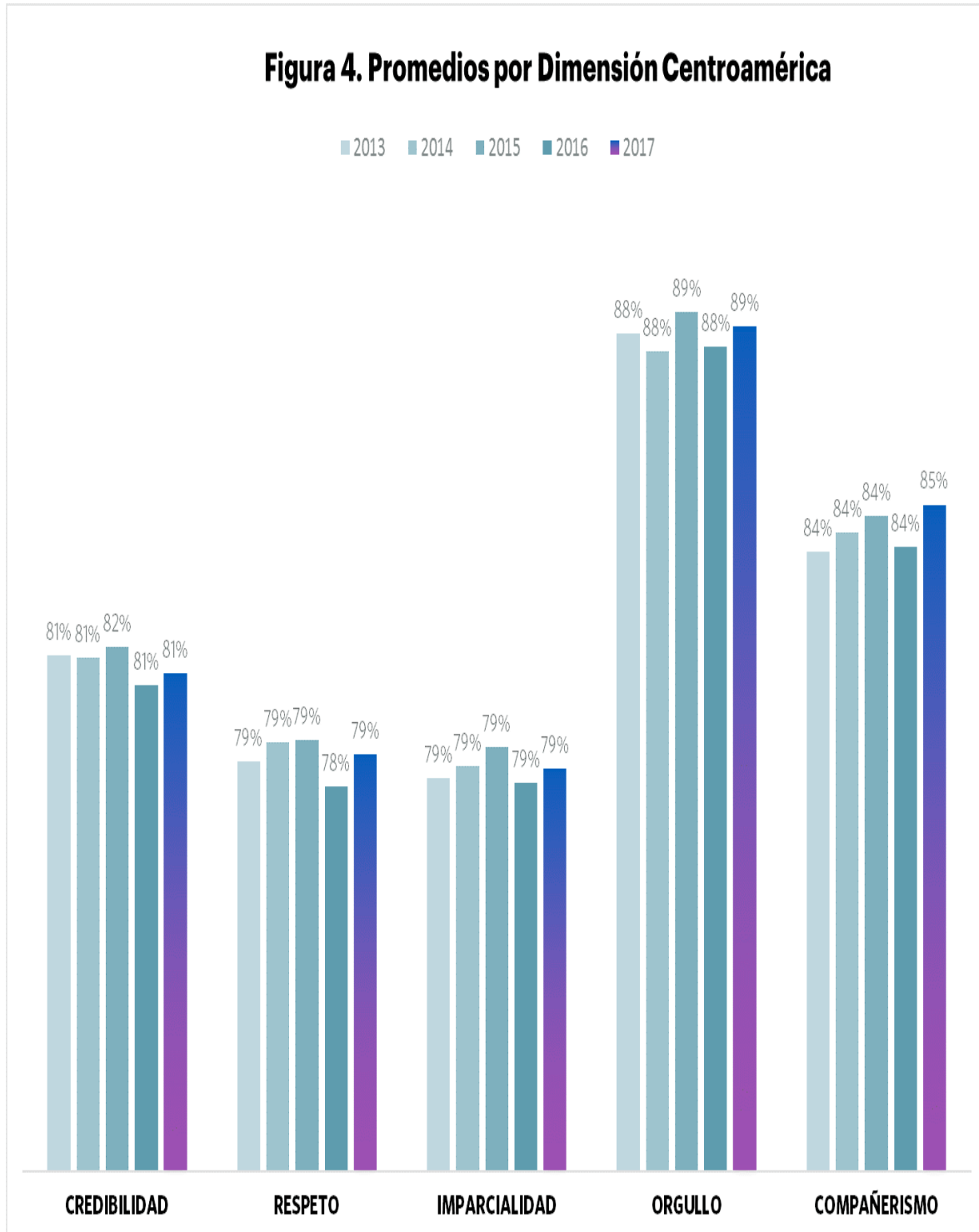
Es importante destacar que cada año se realizan estudio del clima laboral para determinar cuáles son las mejores entidades a nivel mundial en las que las personas pueden trabajar. Los líderes y dirigentes de las empresas confían en los estudios realizados por Great Place to Work (2017) recolectando información a más de 10 millones de empleados en 50 países, representando alrededor de 6000 organizaciones que varían en tamaño, industrias, madurez y estructura.

Así mismo, Great Place To Work Institute empresa que se dedica a investigación, asesoría y capacitación ayudando a las organizaciones a que identifiquen, creen y mantener excelentes lugares de trabajo, en el artículo publicado en el año 2017 señala que los mejores lugares para trabajar en el mundo son organizaciones que cumplan los objetivos con personas comprometidas y felices.

Es evidente resaltar que según estudio del 2016 la empresa para trabajar a nivel mundial es Google, así mismo en estudio realizado en el presente año 2017 en Centroamérica y el Caribe se aprecia que en Guatemala se ubica la mejor empresa para laborar siendo Cementos Progreso en la posición uno y Atento de Guatemala en la posición veinticuatro, en Nicaragua se destacan en la posición diez Grupo Lafise y en la posición número trece Cargill.,

Se puede observar en la figura n°4 Promedio por dimensiones Centroamericana los mejores lugares para trabajar en Centroamérica muestran su principal fortaleza en la dimensión orgullo, es importante destacar que esta cualidad es propia de la región Centroamericana, donde los colaboradores se identifican ampliamente con la organización para la cual trabajan.

Además es notorio destacar que respeto e imparcialidad se mantienen por debajo a las dimensiones en un 79%.



Fuente: Resultados de los mejores lugares para trabajar de Centroamérica 2017 (Great Place to Work).

La medición del clima laboral en las organizaciones, ha venido a ser uno de las principales medidas que permite detectar la falta de comunicación asertiva, el pensar que la comunicación consiste en la trasmisión del emisor al receptor de información por medio de mensajes, correos, memorándum, esta tan errado, la comunicación no es solo el pasar la información a los colaboradores, es de asegurar que las personas involucradas en las actividades diarias comprendan las funciones que se deben de ejecutar para la maximización de los recursos que resguardan .

¿Acaso el clima organizacional es de vital importancia para el Restaurante Tip Top Juigalpa, facilitando mejorar la operatividad de los trabajadores? ¿Será que el laborar en un ambiente armonioso genera a la empresa estabilidad en sus recursos humanos? El restaurante Tip Top Juigalpa se caracteriza por ser una empresa encargada de brindar servicios de calidad a sus clientes externos para satisfacer los deseos y necesidades de alimentación.

Actualmente cuenta con 25 colaboradores, de los cuales 5 son del área administrativa y los 20 restantes del área operativa, ¿Qué tan motivados están?, ¿El líder escucha las opiniones de los colaboradores? ¿Existirán canales de comunicación asertivo?.

Eventualmente la motivación es uno de los elementos que ha favorecido al clima organizacional en vista que colaboradores motivados son más productivos, ¿Acaso la rotación del personal, ausentismos injustificados serán síntomas de baja motivación en el Restaurante?

En lo que respecta a la estructura organizacional está conformada por el sistema administrativo, detallando los criterios laborales, los niveles jerárquicos, asignaciones de actividades, roles y funciones que se deben de ejecutar en las operaciones diarias, las cuales deben de explicarse para evitar incertidumbre y conflictos que puedan disminuir la efectividad de los colaboradores.

¿Posiblemente la falta de comunicación generara que los colaboradores realicen funciones de forma deficiente?, el personal encargado de supervisar las actividades en el restaurante comunican a los colaboradores las normativas que deben de seguir en la preparación de los productos y la atención al cliente, además la inexactitud de comunicación entre las diferentes áreas está ocasionando distractores y fallas que se verían reflejadas en la productividad y en consecuencia se ven afectados los colaboradores con sanciones económicas, reflejado en la

disminución del bono de efectividad, ¿Qué sistema utilizaran para medir la remuneración económica y no económica de los colaboradores?

De igual forma los horarios de trabajos establecidos por la administración serán una de las causas de rivalidades que existen entre los colaboradores. Si este es el caso generaría el desinterés de los colaboradores a desempeñar sus funciones en equipos de trabajo, así como la no participación en los eventos especiales.

La franquicia de Juigalpa justifica sus acciones y procedimientos en base al contrato con Deli Pollo, Sera las renuncias o despidos que proporcionan imagen negativa para la empresa, perdida del circulante, y de capital humano, así mismo ¿Justificaran los dirigentes estas situaciones con el reglamento de Deli Pollo?

El restaurante experimentó en los últimos dos años cambios de imagen, constituyéndose en Restaurante Exprés, teniendo como propósito primordial agilizar la atención a los clientes externos, lo cual provocó descontento, debido a que los clientes de la zona de Juigalpa están acostumbrados a la atención personalizada, ahora bien ¿la coordinación de los colaboradores en las distintas áreas fue la más efectiva? ¿No se generaron cuellos de botellas?

Este cambio crearía incertidumbre en los colaboradores, el temor a la liquidación de contratos debido a la eliminación del departamento de atención al cliente, oblijo a la alta gerencia a la búsqueda de soluciones a lo inmediato. ¿Esto contribuye a un clima organizacional desfavorable?

El clima organizacional que atraviesa el Restaurante Tip Top provocaría a mediano plazo inversión en recursos humanos e inversión financiera producto de la rotación del personal, desmotivación e insatisfacción.

Formulación del problema

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Restaurante Tip Top Juigalpa?

IV. JUSTIFICACIÓN

Los estudios del clima organizacional son de gran importancia porque a través de ellos se tiene el conocimiento sobre las percepciones, ideas positivas y negativas que tienen los colaboradores del entorno organizacional donde desarrollan sus funciones.

En lo que respecta a la metodología se seguirá los pasos ordenados y sistematizados que requiere toda investigación científica.

Esta investigación es pertinente ya que el talento humano constituye el capital principal en la generación de dinamismo, creatividad y pro actividad en las organizaciones, a través de sus habilidades, conocimiento y destrezas.

La importancia de la investigación se reviste en la búsqueda del mejoramiento continuo del clima laboral y su incidencia en el desempeño de los colaboradores del “Restaurante Tip Top Juigalpa”.

Así mismo, en la investigación se retomará teorías desarrolladas por diversos autores de reconocimiento internacional requeridas para el soporte teórico de esta.

Los resultados obtenidos de dicha investigación servirán de elementos para la toma de decisiones eficiente, eficaz y oportuna de los propietarios y junta directiva del Restaurante Tip Top.

De igual manera, esta investigación servirá de insumo para el mejoramiento continuo en las actividades realizadas por los colaboradores en las distintas áreas que conforman la organización.

Como maestrante con la realización de esta investigación garantizara mayor conocimiento sobre la temática desarrollada, y que en un futuro se reflejara en el campo laboral.

A los estudiantes de la UNAN-FAREM Chontales que deseen realizar investigaciones sobre la temática del clima laboral, les servirá como material de apoyo para el desarrollo de la misma.

V. OBJETIVOS

GENERAL

- Diagnosticar el clima organizacional en el restaurante Tip Top Juigalpa y la incidencia en el desempeño laboral durante el periodo 2017.

ESPECIFICOS

- Identificar los elementos organizacionales implicados en el clima organizacional del Restaurante Tip Top Juigalpa.
- Describir los elementos en que se desarrolla el clima laboral generado por los colaboradores del Restaurante Tip Top Juigalpa.
- Relacionar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

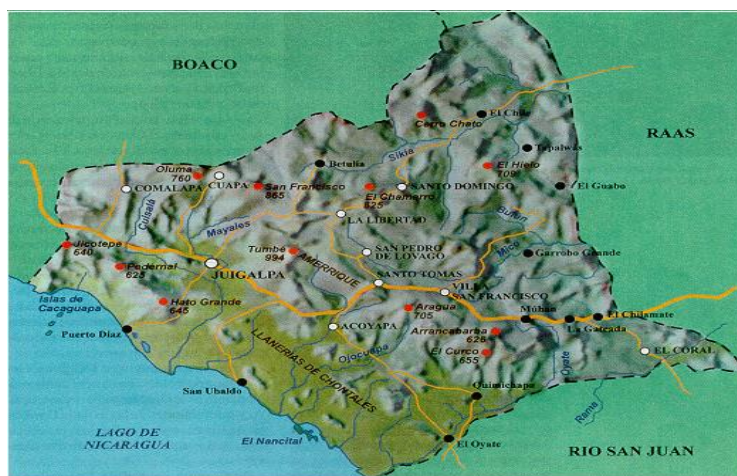
VI. MARCO TEORICO

6.1 Aspectos generales del departamento de Chontales

El 24 de Agosto de 1858, fue creado el Departamento de Chontales, el nombre de Chontales es derivado del vocablo indígena, náhuatl chontalli que significa pueblo de afuera o extranjero. Las aguerridas tribus Chontales poblaron según los estudios arqueológicos estas zonas desde el siglo VI de nuestra era se conoce que esta tribus eran aguerridas por ende siendo una de las ultima en ser sometidas por los conquistadores españoles. (Visitanicaragua, 2017)

El departamento de Chontales se encuentra ubicado en la región central del país entre los 11° 40' y 12° 30' de latitud norte y 84° 35' y 85° 40' de longitud oeste. Limitado al norte con el departamento de Boaco, al sur con Río San Juan, al este con la Región Autónoma del Atlántico Sur (R.A.A.S) y al oeste con el lago Cocibolca. El departamento de Chontales ocupa una extensión territorial de 6,481.27 Km², dividida en diez municipios: Comalapa, San Francisco de Cuapa, Juigalpa (cabecera departamental), La Libertad, Santo Domingo, Santo Tomás, San Pedro de Lóvago, Acoyapa, Villa Sandino y El Coral. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INEC], 2017)

Figura 1 Mapa del departamento de Chontales



Fuente: Retomado de http://www.gifex.com/mapas_nicaragua

6.2 Antecedentes del municipio.

Juigalpa según los estudiosos Squier y Tomas Belt aducen que su nombre es de origen Azteca, traducido como “Gran Ciudad”. Según el Lingüista Ing. Alfonso Valle afirma que es un vocablo mexicano “Juigalpán”, que significa “criadero de caracolitos negros”. Otra versión afirma que el nombre se deriva de voces mexicanas que significa “lugar abundante de jícaros”. (Visitanicaragua, 2017)

Además, Juigalpa está ubicado a 139 km de Managua, en la parte central del territorio de Nicaragua, entre la costa nororiental del gran lago de Nicaragua, la cordillera de Amerrisque y los valles que traza en su descenso hacia el lago. Ocupa el primer lugar en el departamento por el tamaño poblacional y el tercero de acuerdo a la extensión territorial (Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal, 2012, pag.18).

El municipio de Juigalpa se encuentra en el departamento de Chontales, se encuentra ubicado entre las coordenadas 12° 06 ‘ Latitud Norte y 85° 22 ‘ de Longitud Oeste. Limita al Norte: Con el municipio de San Francisco de Cuapa. Al Sur: Con el municipio de Acoyapa y el Lago de Nicaragua. Al Este: con los municipios de la Libertad y San Pedro de Lóvago. Al Oeste: Con el municipio de Comalapa. El municipio de SANTO TOMAS ocupa el primer lugar en el Departamento por el tamaño de su población y el tercero de acuerdo a su extensión territorial (INIDE Y MAGFOR, 2013)

Según INIDE (2008) en las proyecciones poblacional al 30 de Junio por sexo, año calendario y tasa de crecimiento, Juigalpa para el año 2017 tendría una población de “ 61,688 habitantes, de los cuales 29,265 hombres y 32,423 mujeres, con una tasa de crecimiento entre el periodo 2015 -2020 del 0.5%” (pág. 52) .

Según Banco Central de Nicaragua [BCN] (2017) la condicional laboral de los empleados de Juigalpa en terminos generales son:

La mayoría de empleos que se generan en la ciudad de Juigalpa es permanente (65.7%), seguido por los trabajadores por cuenta propia (22.7%), los patrones (8.0%), los trabajadores registrados como temporales (2.8) y los trabajadores no remunerados (0.8%).

Los trabajadores no remunerados normalmente son mano de obra familiar que ayuda en las actividades económicas sin devengar salarios. (pág. 6)

6.3 Antecedentes del Restaurante.

Deli Pollo, S.A. es una empresa de capital nicaragüense fundada en 1958 por Claudio Rosales Tiffer y Lina Lacayo. Propietaria de una cadena de restaurantes de comida rápida a nivel nacional cuya marca es Tip Top, especializado en la comercialización de productos derivados del pollo.

La fórmula de negocio pasa de generación en generación, con medio siglo de experiencia, ofreciendo al inversionista una oportunidad de negocio probado, productos y servicios de excelente calidad a precios competitivos. El éxito y relación hacia los inversionistas se basa en economías de escala, identidad corporativa, apoyo en mercadeo y publicidad, selección de puntos de venta, asistencia en pre-apertura, capacitación, manuales de operación y asesoría operativa. Es una estructura que garantiza rápida recuperación de la inversión y alta rentabilidad (Restaurante Tip Top, 2016).

La franquicia establecida en el Municipio de Juigalpa con la denominación “Sociedad Bendaña Sandino, inversiones turísticas”, se constituyó en Agosto del año 2007, sin embargo inició sus operaciones a partir del tres de diciembre del año 2007.

La franquicia de Juigalpa es parte de la cadena de restaurantes Tip Top, este local debe cumplir con requerimientos y manuales de procedimientos establecidos por el franquiciante, por otra parte requiere de las licencias emitidas por los órganos como el Ministerio de Salud, La dirección General de Ingresos, la Alcaldía municipal de Juigalpa, el Cuerpo de Bomberos.

Su misión: Ser una empresa socialmente responsable dedicada a la producción y comercialización en forma rentable de una variedad de productos alimenticios de alta calidad ofreciendo la mejor experiencia a nuestros clientes en un ambiente agradable, precios accesibles, excelencia en productos y servicios.

Se cuenta con personal calificado en la utilización de los equipos para la producción de los productos, el cual está en constante entrenamiento, lo que les permite mejorar la eficiencia y la diversidad en la presentación de menú a sus clientes, el personal tiene que cumplir con los valores organizacionales como: Integridad, trabajo en equipo.

La Visión: Ser la cadena de restaurantes líder en el mercado local con excelencia en la calidad de nuestros productos y servicios.

Los valores: Integridad, trabajo en equipo, espíritu de servicios, amor a la camiseta (Restaurante Tip Top, 2017)

6.4 Clima organizacional.

Los seres humanos son cambiantes, están en constante evolución de pensamientos, esto ha permitido que se organicen en grupos para lograr alcanzar las metas y objetivos, lográndose a través de la ejecución de las tareas de forma más eficiente y eficaz. En la era del conocimiento, las empresas progresaron su forma de gestionar el talento humano, han reconocido que son éstos el activo primordial y fundamental dentro de las organizaciones.

Además, las organizaciones se enfrentan constantemente a diferentes situaciones, por lo cual es indispensable estar fortalecida internamente, siendo los colaboradores los principales ejecutores de las actividades diaria, a través de ellos se obtienen las metas y objetivos, capaces de asumir los riesgos y promotores del cambio, acciones que permiten que las empresas compitan dentro del mercado local, nacional e internacional y alcancen mayor competitividad.

De igual forma, las organizaciones renuevan equipos, sistema de producción, implementan los avances tecnológicos los cuales inciden y contribuyen a mejorar la productividad.

En la actualidad, se ha vuelto necesario el diagnosticar el clima laboral, dada la percepción que los colaboradores tienen del ambiente interno, de la estructura de mando y la comunicación, ya que estos factores son importante para el desempeño eficiente de sus actividades.

El clima laboral o comportamiento organizacional según Chiavenato (2009) “es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”(pág.6).

Otro de los conceptos del clima organizacional es el presentado por Newstrom (2011) señalando:

Es el estudio sistemático y aplicación cuidadosas de conocimientos sobre la forma en que la gente-individuos y grupos actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficiencia. El comportamiento organizacional es una

disciplina científica, a cuya base de conocimiento se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales (págs. 3-4).

El clima organizacional está relacionado con el ambiente laboral, el cual afecta los comportamientos de los colaboradores internos, la gerencia de las organizaciones reconocen que su capital humano debe estar en un ambiente que no genere incertidumbres, por ende el clima es considerado como una inversión intangible la cual permite el cumplimiento de las metas organizacionales.

Es importante destacar que la motivación individual de los colaboradores, se refleja en el clima de la empresa, las personas se adaptan a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades, manteniendo el equilibrio emocional. Una buena adaptación se denota en la salud de los colaboradores, la disminución de rotación del personal, disminución de ausentismo, al sentirse las personas motivadas, el clima de la organización mejora y se traduce en relaciones satisfactorias que se demuestran en el estado de ánimo, interés, colaboración absoluta en las actividades cotidianas de la empresa. (Chiavenato, 2009) .

6.5 Cultura y clima organizacional

Las sociedades o naciones tienen su propia cultura. Influyendo de manera directa en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura organizacional está referida a un sistema de significados compartidos por todos los miembros que conforman la organización, asociado a la forma en que cada colaborador distingue las características de la cultura en la organización que labora. La cultura organizacional difiere de una organización a otra, es un examen cercano y conjunto de características que la organización evalúa.

Es importante destacar que han sido siete características elementales que al reunirse capturan la esencia de la cultura de una organización: La innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

La cultura organizacional no se puede percibir, ni observar solamente sus efectos y las consecuencias que van desde los artefactos visibles, las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo.

La cultura organizacional “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medios de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización”(Chiavenato, 2009, pág. 124).

De igual manera, la cultura organizacional es considerada como “sistemas de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Newstrom, 2011, pág. 551).

Las organizaciones que acogen culturas tradicionales y conservadoras se asimilan al modelo burocrático, asumen un estilo tradicional y autocrático. De igual manera aquellas organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo. Así mismo las organizaciones son conocidas por sus excelentes productos y servicios, los cuales llevan una marca propia. Otras son conocidas por tener instalaciones extraordinarias. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma (Chiavenato, 2009).

6.6 Elementos determinantes del Clima Laboral

6.6.1 Motivación

6.6.1.1 La motivación como elemento sustancial en el clima laboral.

La motivación se refiere a los proceso responsable del individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizaciones, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque en general la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo (Robbins & Coulter, 2010, pág. 392).

6.6.1.2 Elementos interdependiente de la motivación.

La administración de recursos humanos puede indicar cuando están motivados los colaboradores, lograr mantener el esfuerzo del personal es uno de los principales inconvenientes que enfrentan los gerentes de las organizaciones debidas a que las necesidades y deseos de las personas son cambiantes, el desempeño de la organización está íntimamente relacionado con la motivación.

La motivación está integrada por tres elementos interdependiente entre sí: La **necesidad** surge por cambios fisiológicos o psicológicos, es decir cuando el cuerpo se ve privado de alimento, agua, recursos materiales, las personas son variables debido a que al subsanar una necesidad y al quebrantarse el equilibrio interno se busca los medios para reducirlo o satisfacer la carencia. El **impulso** también conocido como motivo, es el medios para satisfacer las necesidades, generando un comportamiento de búsqueda que le permite a los personas esforzarse para lograr los objetivos y los **incentivos** que permiten aplacar la necesidad o disminuir los impulsos de las personas, alcanzar los incentivos le permitirá recuperar el equilibrio interno mejorando la efectividad (Chiavenato, 2009).

6.6.1.3 Procesos de la motivación.

En lo que respecta al proceso de motivación Chiavenato (2009) afirma:

Las necesidades y las carencias provocan tenciones incomodidades en las personas, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tención. Las personas buscan un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado a esa meta. Si las personas satisfacen la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o el estrés. Esa evolución del desempeño determina algún tipo de recompensa o sanción para la persona. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo (pág. 238-239).

A continuación se presenta figura sobre el proceso de motivación referida por el autor

Figura 2 Proceso de motivación

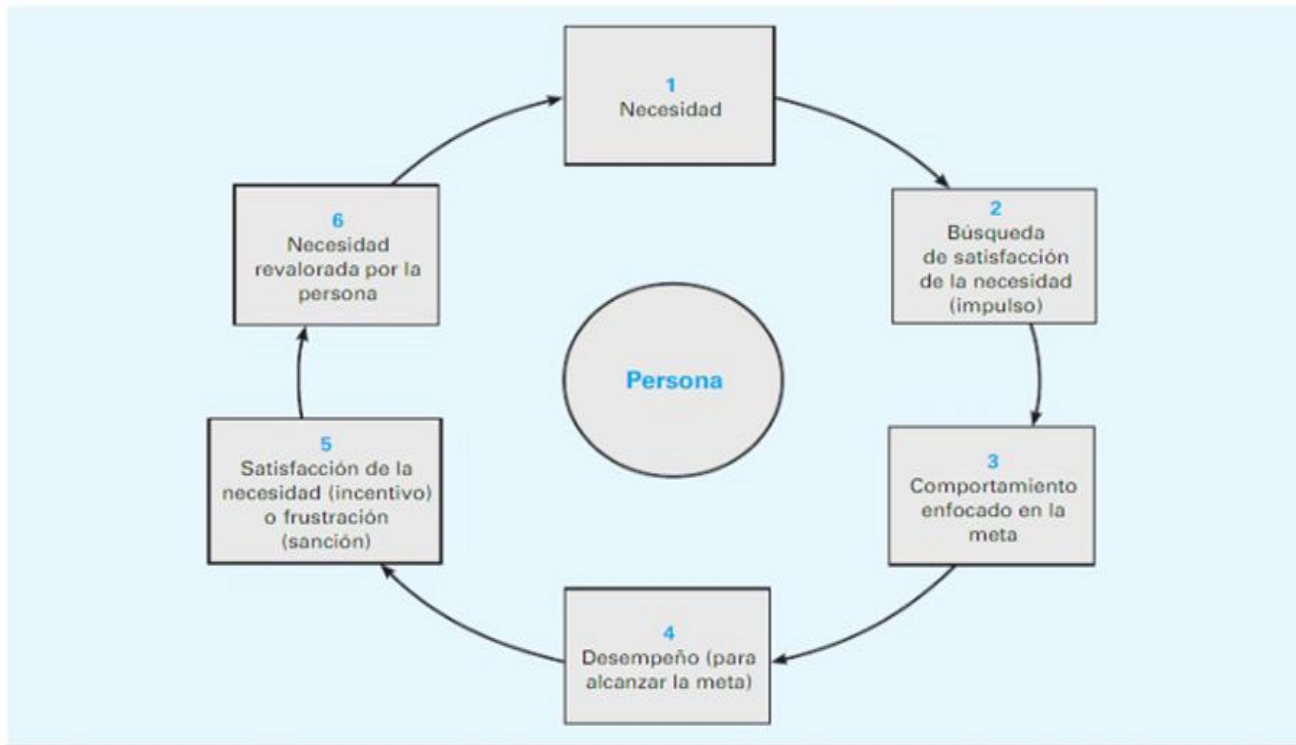


Figura 9.2 Modelo simple del proceso de motivación.

Fuente: Tomado del libro de Comportamiento Organizacional Chiavenato 2009; pág.239

6.6.1.4 Teoría de la motivación.

Las personas se sienten atraídas por metas personales o profesionales las cuales desean satisfacer para las cuales establecen los recursos por medio de los cuales logran esos objetivos, en las organizaciones los gerentes deben conocer el conjunto de metas de los colaboradores permitiéndoles a la gerencia mantener motivado al personal para alcanzar la eficacia del negocio.

Se puede clasificar la teoría de la motivación en tres grupos como:

Teoría de contenido referido a los factores internos que pueden movilizar, dirigirse o suspender su proceder en relación al comportamiento de las personas para satisfacer las necesidades. La teoría de procesos se refiere a las técnicas que utilizan las personas para lograr mantener el equilibrio interno, la teoría de refuerzos se basa en las consecuencias del comportamiento de las personas determinado el éxito o fracasos en las actividades ejecutadas.

6.6.1.4.1 Teoría de contenido.

6.6.1.4.1.1 Teoría de las pirámides de necesidades de Maslow.

Una de las principales teorías sobre la motivación es la que desarrollo el psicólogo Abraham Maslow denominada la teoría de la jerarquía de las necesidades, indicando que dentro de cada personas existe una jerarquía de cincos necesidades reflejadas por niveles de importancia, influyendo en el comportamiento de las personas, las cuales le permiten realizar sus metas y propósitos de manera eficiente y eficaz.

La primer necesidad está relacionado con lo fisiológicas la cual incluye hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales, la segunda necesidad referida a la Seguridad, están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales., la tercer necesidad son los aspectos sociales, sentido de pertenecía, aceptación y amistad, la cuarta necesidad es la estima la cual incluye factores internos como el respeto de sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como status, el reconocimiento y la atención. y por último la de autorrealización que implica el impulso por convertirse en aquello que uno es capaz de ser, incluyendo el crecimiento, desarrollo del potencial propio y la autorrealización (Maslow, 1991 en: Robbins & Judge, 2009).

Los colaboradores al satisfacer la primera necesidad, la próxima será la dominante del comportamiento del individuo, por lo que está influenciado de un gran número de necesidades de conocimiento. Desde la perspectiva de la motivación la teoría indica que si bien ninguna de las necesidades se satisfacen por completo, por ende se logra cubrir sustancialmente deja de motivar al individuo, es necesario que los gerentes de las organizaciones reconozcan en qué nivel de jerarquía se encuentran los colaboradores para lograr satisfacer los deseos y necesidades de ese nivel superior (Robbins & Judge, 2009).

Figura 3 Necesidades de Maslow



Fuente: Tomado del libro de Administración Robbins & Coulter; pág.342

6.6.1.4.1.2 Teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC).

“Alderfer trabajo con la pirámide de Maslow, pero la ajusto por medio de la investigación empírica y la resumió en las necesidades de existencia de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC” (Chiavenato, 2009, pág. 243).

Las necesidades de exigencias son materiales, estas se basan en el bienestar físico y de supervivencia, en cambio las de relaciones comprenden la sociabilidad del individuo, las cuales se satisfacen compartiendo pensamientos y sentimientos en común con diversas personas que rodean el entorno interno o externos de los colaboradores y las necesidades de crecimiento motivan a las personas para que transformen su forma de pensar y sentimiento para lograr ser más creativo y productivos en el logro de sus objetivos personales o profesionales (Bateman & Snell, 2009).

Las personas tiene diversas necesidades, las cuales se pueden presentar simultáneamente, siendo necesario que se satisfagan, para evitar que las personas se sientan fracasadas, que o pueden alcanzar lo que se proponen, se deben de establecer los lineamiento que permitirán el logro de las metas y de los objetivos, generando como resultado cambio en el entorno laboral y personal de los individuos.

6.6.1.4.1.3 Teoría de los dos factores.

Las motivaciones de las personas dependen de dos factores íntimamente relacionados como:

Factores higiénicos: se refiere a las condiciones de trabajo que rodean a los colaboradores, como las instalaciones, el ambiente el cual engloba las condiciones físicas, las prestaciones sociales, el salario, la ergonomía laboral, las normas de seguridad laboral, las políticas y reglamentos de controles internos, el estilo de liderazgo de la gerencia o de los jefes de línea, las oportunidades de crecimiento en la organización, los niveles de colaboración y de sociabilidad con colegas. Dichos factores son los utilizados generalmente en las organizaciones para motivar a los colaboradores evitando que se genere un ambiente laboral hostil.

Al hablar de factores motivacionales se refieren al perfil del puesto, el cual detalla las actividades que se deben de ejecutar, estos generan niveles de satisfacción en las personas que se reflejan en la productividad y administración del tiempo de los colaboradores. Para las organizaciones es un deber conseguir mantener la motivación del personal lo cual le permitirá contar con asociados responsables con las metas y el crecimiento organizacional (Chiavenato, 2009).

6.6.1.4.1.4 Teoría de las necesidades adquiridas.

Las teorías de las necesidades adquiridas de McClelland apporto al entendimiento de la motivación al mencionar tres tipos de necesidades las cuales las clasifíco en necesidades de poder, de afiliación y de logro, estas tres son de gran relevancia para gestión eficientes de los colaboradores. (Koontz & Weihrich, 2013)

La necesidad de poder se refiere al impulso de querer controlar o influir en las actitudes de las personas obteniendo el cumplimiento de las actividades en la forma indicada, el deseo y la sensación de estar al mando genera necesidades de competitividad laboral, estatuto en la organización por lo cual las personas se preocupan por el prestigio que van creando en la organización al realizar sus actividades de forma eficiente (Chiavenato, 2009).

Necesidad de afiliación las personas con esta necesidad les gusta ser aceptadas y evitan el dolor de ser rechazadas por un grupo social o por los colegas, la afiliación se alcanzara en las organizaciones por medio del trabajo en equipo ya que están comprometidas en realizar las actividades para evitar estar en problemas, el ayudarse mutuamente, disfrutar de las integraciones

amistosas en los momento de relajación le genera satisfacción a los colaboradores. (Koontz & Weihrich, 2013)

Necesidad de logro se refiere a la atracción por sobre salir, lograr objetivos personales y profesionales en base al conjunto de estándares que se han establecidos, las personas se imponen metas grandes por alcanzar, están siempre en la búsqueda de la excelencia, por lo cual necesitan recibir retroalimentación positiva a menudo, con relación al trabajo se considera que es mejor realizarlo individual o con personas comprometida en alto grado del desempeño (Robbins & Judge, 2009).

6.6.1.4.2 Teoría del proceso.

6.6.1.4.2.1 Teoría de equidad.

La teoría de la equidad se basa en las comparaciones que realizan las personas entre sus aportaciones, recompensa y las de otra personas, las personas constataran sus trabajos, esfuerzo, experiencia, competencia con los resultados obtenidos en cada quincena y los aumentos salariales, se analizan el trato que se recibe en base al desempeño de sus funciones, estas comparaciones se efectúan para determinar si hay equidad con relación a colaboradores del mismo departamento.

Para establecer estas comparaciones las personas evalúan cuatro referencias;

Propias internas se refiere a la experiencia de otros colaboradores de la misma organización. Propias externas con relación a la experiencia de otras personas que desempeña el mismo puesto en una organización independiente. Otras internas en comparación con colaboradores de la misma empresa. Otras externas se refieren a las comparaciones que realizan las personas con otros colaboradores de diferente empresa (Chiavenato, 2009).

La teoría de la equidad explica la igualdad distribuida de forma en que las personas perciben la asignación de recompensas, esto influye en la satisfacción de los colaboradores lo cual se refleja en el comportamiento laboral, en su confianza, cooperación voluntaria y en el deseo de permanecer en la organización. La teoría de la equidad señala que la recompensa relativa como absolutas afecta el comportamiento de los colaboradores (Chiavenato, 2009).

6.6.1.4.2.2 Teoría de la definición de objetivos

Las personas se esfuerzan por alcanzar las metas, están son necesarias para cualquier actividad que se propongan realizar, debido a que las personas están motivados por obtener los objetivos. Los gerentes para alcanzar las metas deben motivar y asignar recursos que garanticen el cumplimiento de las actividades realizadas por los colaboradores.

La teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos según Chiavenato (2009):

1. “Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno”.
2. “Si las personas aceptan el objetivo y ha sido capacitada, cuanto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel del desempeño”
3. “Las personas trabajan mejor cuando reciben realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debe de hacer”.
4. “Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, las personas suelen comprometerse más cuando participan en la definición de sus propios objetivos porque son una meta que desean alcanzar”.
5. “La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción interna de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar su trabajo con éxito” (pág.251).

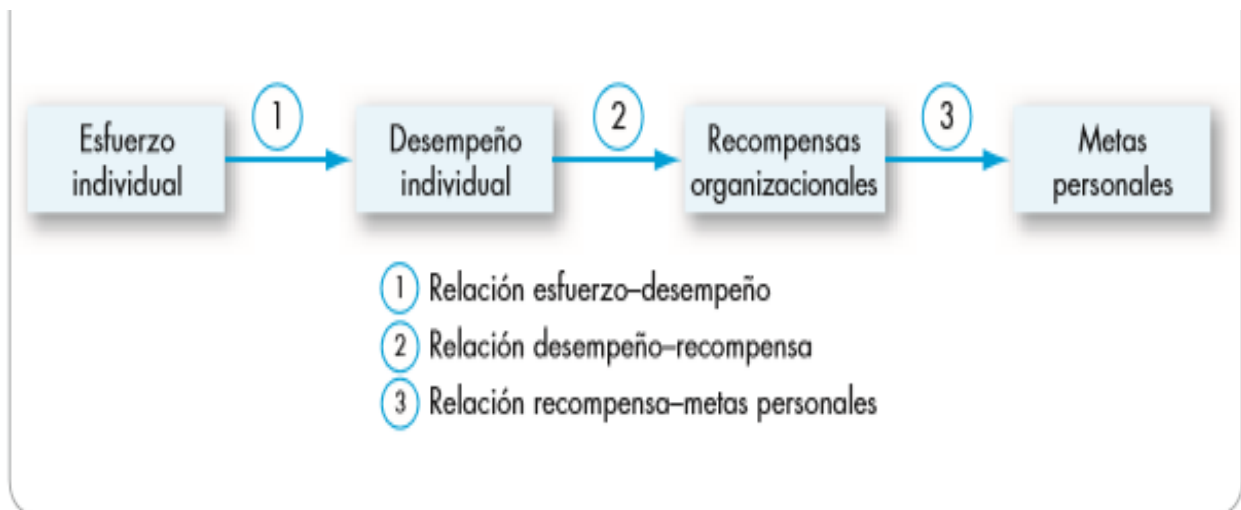
6.6.1.4.2.3 Teoría de las expectativas.

Esta teoría indica que a los colaboradores los motiva desarrollar niveles de esfuerzo cuando se les demuestra que esto les proporcionara mejorar el desempeño laboral, recibiendo por los resultados obtenidos bonos por desempeños, aumento del salario, ascenso de puesto y reconocimiento (Robbins & Judge, 2009).

El mismo autor expresa que la relación desempeño recompensa está vinculada con el grado en que el individuo cree que el desempeño a niveles particulares permitirá la obtención de los

resultados esperados. La relación de la recompensa con las metas personales se entiende como el grado en que los galardones laborales permiten el logro de la satisfacción de las metas o necesidades personales siendo de gran atractivo debido a que potencia el desempeño de las personas.

Figura 4 Teoría de las expectativas



Fuente: Retomado del libro de Comportamiento Organizacional Robbins & Judge; pág.197

6.6.1.4.3 Teoría del refuerzo.

La teoría del refuerzo estudia el comportamiento de las personas provocado por el entorno sin abordar los procesos cognoscitivos, el comportamiento depende de las consecuencias positivas o negativas de los actos de las personas, esta teoría está basada en la ley de efectos de Thorndike debido a que el comportamiento que genera resultados favorables se repite, mientras que el que genera resultados no deseados suele no repetirse.

Algunos autores proponen cambiar el comportamiento organizacional mediante la aplicación de técnicas de principios del refuerzo para promover el comportamiento deseable en el trabajo. Dentro de las estrategias establecidas para modificar el comportamiento organizacional se pueden distinguir las siguientes:

El refuerzo positivo se utiliza para aumentar la intensidad del comportamiento deseable, al establecer relación con enfoques agradables. El refuerzo negativo sirve para aumentar los niveles de intensidad de comportamiento deseable, para evitar consecuencia desagradable que tenga relación con el comportamiento no deseado. Las sanciones tratan disminuciones de bonos por desempeños, llamados de atención verbales a las que están sometidos los colaboradores por incumplir con las funciones establecidas. La extinción sirve para erradicar o disminuir comportamientos indeseables de los colaboradores, esta no fomenta ni recompensa, los gerentes deben analizar las faltas cometida para evitar sanciones que puedan disminuir el desempeño del personal (Chiavenato, 2009).

6.6.1.5 Motivación y cultura.

Si bien la motivación puede ser considerada como la pasión, propósito, logros de metas, el estar motivado genera las energías que permiten la persistencia del logro de los objetivos personales y por ende profesionales, el asumir riesgo y tomar relaciones le permite a las persona el logro de los objetivos el caer y levantarse para alcanzar el cumplimiento de la meta, le permitirá a las personas ser más eficientes y obtener mayores conocimientos que le favorecerán en su desempeño.

La cultura organizacional se basa en ideas, normas, reglamentos internos que son definidos para el logro de los objetivos, garantizándole a la empresa ser un lugar de prestigio, un negocio en marcha que pueda ser competitiva tanto en el mercado local como regional.

Al respecto Chiavenato (2009) afirma: “La motivación y la cultura son conceptos estrechamente ligados entre sí. Ambos deben ponderarse y aplicarse con medida para producir satisfacción en el trabajo y recompensa por el desempeño” (pág. 259).

6.6.1.6 Motivación como motor en el desempeño laboral

De igual manera, la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona, todo su comportamiento excepto los reflejos involuntarios por ejemplo el parpadear. Además un colaborador altamente motivado labora más enérgicamente, ya que su propósito es alcanzar los objetivos y metas a través de sus habilidades administrativas desarrolladas, así como

el entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, dando como resultado un colaborador altamente productivo (Bateman & Snell, 2009).

La evaluación del desempeño según Chiavenato (2007) “es una apreciación sistemática de cómo cada personas se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (pág. 243).

6.6.1.7 Utilización de la teoría de la motivación.

Es primordial resaltar que para una correcta aplicación de la teoría motivacional, es necesario analizar cuatro elementos fundamentales: la recompensa monetaria, el dinero la recompensa extra monetaria y el enriquecimiento de las tareas.

Las recompensa monetarias: el dinero es un excelente motivador para las personas por tres razones, puede funcionar como refuerzo, ya que está asociado a las necesidades de alimentación, recreación, vivienda, es el resultado del trabajo que se realiza de forma eficiente en las organizaciones. Puede funcionar como incentivo capaz de reducir las carencias o necesidades de las personas, Sirve para disminuir la ansiedad. El dinero sirve de motivación al desempeño, si las personas creen que con este cubrirán sus necesidades y que al obtenerlo exija esfuerzo por parte de los colaboradores (Chiavenato, 2009).

Las recompensa extra monetarias los objetivos organizacionales y grupales son más acertados que los individuales, al relacionar la recompensa extra monetarias con el desempeño las personas deben de analizar que existen otras recompensas ligadas al interés por ende procuraran alentar a sus colegas (Chiavenato, 2009).

El enriquecimiento de las tareas se basa en la forma de lograr que el trabajo resulte motivador por sí mismo, existen dos tipos de enriquecimiento el vertical que consiste en la asignación de actividades cada vez más compleja, eliminando las actividades más simples o de menor importancia, el horizontal es la migración lateral hacia tareas diferentes de la misma complejidad, dificulta o grado de importancia (Chiavenato, 2009).

6.6.1.8 Efecto de la administración en la motivación.

La motivación está relacionada con el estado de ánimo de los colaboradores, es considerada como la señal de lo que desean realizar. En la actualidad los colaboradores se sienten comprometidos, involucrados en las decisiones laborales, perciben que son tomados en cuenta para asuntos relevantes. La administración de la empresa puede motivar externamente a los colaboradores, si se presentara resistencia al cambio, la administración utiliza las fuentes de artes, sabiduría, pasión, innovación, y los grados más altos de la motivación, al permitir que la organización cuente con equipos democráticamente organizados, los cuales pueden tomar decisiones sobre aspectos importantes generando que los colaboradores estén motivados (Chiavenato, 2009).

6.6.2 Liderazgo

Los seres humanos han evolucionado su forma de pensar y de colaborar en el medio en el que se desarrollan, reconocieron que individualmente no se alcanzan los objetivos y metas en las organizaciones por ende se debe de trabajar en conjunto, el líder es la persona que posee habilidades y destrezas que les trasmite a sus compañeros de labores, para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El liderazgo está considerado como un elemento importante dentro de las funciones de los administradores de las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El proceso de liderazgo está estrechamente vinculado con la motivación, los líderes deben de entender las motivaciones personales de los colaboradores a los que se pretenden influenciar (Amaro, 2008).

6.6.2.1 Definición

El liderazgo es la acción que se ejerce sobre las personas, influyendo en los sentimientos, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas, el líder motiva que los colaboradores de las organizaciones realicen las actividades. Toda dirección de liderazgo requiere autoridad y dominio, siendo la base de impacto e influencia del líder sobre el seguidor (Gonzales, 2012).

Para Lussier & Achua, (2011) el liderazgo se define como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (pág. 6).

6.6.2.2 Roles interpersonales del liderazgo

Los líderes de las organizaciones desempeñan el rol de representante cuando actúan en nombre de la organización o al departamento en actividades legales, sociales, ceremoniales o simbólicas, por lo general los gerentes de áreas son considerados representantes de su organización. El rol de líder comprende el desempeño de las funciones administrativas para desempeñarse de forma eficaz en la unidad organizacional del gerente, por lo cual este rol domina todo el comportamiento gerencial. El rol de enlace se interactúa con personas externas a su unidad organizacional, este rol incluye la creación de redes para desarrollar relaciones y obtener información y favores. (Lussier & Achua, 2011)

6.6.2.3 Estilos de liderazgo

Ejercer un estilo de liderazgo ha sido imperante en la vida empresarial de acuerdo en la circunstancia de los problemas a los que se vayan enfrentando los administradores directivos o dueños de los negocios. Es importante descartar que en diversas teorías han tratado de dar una explicación explícita de los líderes: Según Bonifaz (2012) el líder autocrático siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.

En lo que respecta al líder democrático es aquel que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delegando autoridad, fomentando la participación en la decisión de los métodos y objetivos del trabajo a realizar, usa la retroalimentación como una oportunidad de capacitación para su empleados (Robbins & Coulter, 2005).

En relación al liderazgo liberal (laissez-faire) según Chiavenato (2009) afirma “El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo” (pág. 350).

Los líderes transformacionales según Bateman & Snell (2009) son los “que logran que la gente trascienda sus intereses personales por el bien de la comunidad. Generan entusiasmo y revitalizan las organizaciones” (pág. 455).

Los líderes transaccionales son los que identifican las actividades que deben de ejecutar sus colaboradores para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, establecen la metodología para realizar las tareas, establecen una estructura para la organización, recompensan el desempeño y tienen en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan mucho y se esfuerzan por administrar de manera eficiente y eficaz su organización (Bonifaz, 2012).

De igual forma, los líderes de servicio son lo que tienen un fuerte deseo de servir y trabajar en beneficio de los demás, los siervos-líderes comparten el poder con sus seguidores, procuran satisfacer las necesidades más importantes y lográndose desarrollar como individuos, mejorando su bienestar y prestando atención a quienes menos tiene en la sociedad. (Jones & George, 2010)

Figura 5 Tipo de liderazgo y efecto sobre el clima

Tipo de liderazgo	Efecto sobre el clima	Es adecuado...
Democrático Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir participación de los empleados
Timonel Establece objetivos desafiantes y estimulantes	Si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes
Autoritario Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas	Muy negativo, porque puede aplicarse de manera inadecuada	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos

Fuente: Retomado de Comportamiento Organizacional Martha Alles 2007 pág. 182

6.6.3 Estructura Organizacional.

Los dirigentes de las organizaciones evalúan las técnicas tradicionales para encontrar diseños estructurales eficientes y eficaces que ayuden a facilitar el trabajo de los colaboradores en la organización. Dentro de las funciones de la administración se encuentra el planificar, organizar, distribuir y estructurar el trabajo, para cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

6.6.3.1 La organización como estructura formalizada de funciones.

“La estructura organizacional es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales” (Jones & George, 2010, pág. 345).

Otro concepto de estructura organizacional es el planteado por Hitt, Black, & Poter (2012) conocida como: “Suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”(pág.230).

6.6.3.2 Fundamentos de la organización.

La estructura organizacional consiste en la distribución formal de los puestos de la organización, reflejándose en el organigrama, sirviendo como base para la asignación de los recursos, el establecimiento de las líneas formales de mando y asignación de tareas específicas (Robbins & Coulter, 2010).

Por lo general la mayoría de las organizaciones cuentan con diagramas organizacionales, mostrándole al personal las relaciones de dependencia y autoridad por medio de líneas solidas que reflejan las conexiones entre superiores y subordinados. Los niveles de administración se indican promedio del número de capas horizontales, todas las personas o unidades que se representan en el mismo rango obedecen al mismo superior. Dentro de los conceptos fundamentales de la estructura organizacional se encuentra la diferencia e integración (Bateman & Snell, 2009).

6.6.3.3 Diferenciación.

La diferenciación, es uno de los elementos que se debe de analizar con mayor énfasis, se le conoce como el grado en el cual las actividades se dividen en subactividades, ejecutadas por colaboradores con habilidad especiales, su beneficio principal es la mayor especialización del conocimiento y habilidades. Se dividen en dos tipos la diferenciación por actividades refiriéndose a la diferenciación con base a los que los colaboradores hacen, mientras que la diferenciación cognoscitiva es el grado en que los colaboradores de las diferentes unidades de la organización piensan de actividades distintas o sobre actividades similares de manera distinta (Hitt, et al., 2012)

6.6.3.4 La especialización

La especialización consiste en fragmentar las actividades laborales en tareas separadas, cada colaborador se especializa en realizar una actividad, en lugar de ejecutar por completo (Robbins & Coulter, 2010).

Las diversas actividades que se realizan en una organización hacen que la especialización sea indispensable, de otro modo la complejidad de las labores sería excesiva para cualquier colaborador.

6.6.3.5 Integración.

Las organizaciones tiene diferentes estructuras los dirigentes deben de coordinar simultáneamente considerando la integración. Por lo general algunas de las actividades de la organización deben de ejecutarse de forma independiente por lo cual es necesario que exista comunicación y cooperación en las diferentes áreas de la organización.

La integración se puede definir como la medida en la cual los departamentos de la organización cooperan e interactúan entre sí. El beneficio inherente a la integración, es que favorece la coordinación de distintos colaboradores y actividades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La fuerza que impulsa la integración es la interdependencia refiriéndose a la medida en la cual las unidades o individuos dependen de otros para realizar las actividades (Hitt, et al., 2012).

6.6.3.6 Estructura vertical.

6.6.3.6.1 Autoridad en las organizaciones.

La autoridad en las organizaciones es el nivel más básico para la ejecución de actividades de forma eficiente, la autoridad es el derecho legítimo de tomar decisiones y de indicar a los colaboradores las actividades a ejecutar. Esta reside en los puestos más que en las personas, el vicepresidente de las organizaciones tiene la autoridad sobre los colaboradores, la autoridad que deriva del puesto por lo general son el medio más importante para dirigir la organización, la empresa puede prosperar y lograr sus metas, sin embargo no siempre la autoridad en una organización conserva esta forma de dependencia del puesto, la junta de accionista está integrada por los propietarios y demás socios de las organizaciones (Bateman & Snell, 2009).

6.6.3.6.2 Equipo directivo.

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por tener rasgos muy definidos que los distinguen de otro tipo de grupos, tienen como propósito combinar los esfuerzos individuales para conseguir los objetivos de la organización, dentro de los beneficio del trabajo en equipos se pueden destacar los siguientes: incremento de la productividad y mejora de la calidad, aumenta la colaboración entre los miembros de la dirección y sus subordinados (Madrigal, 2009).

Los dirigentes de las organizaciones comparten la autoridad con los miembros que integran el equipo directivo de la empresa, estando integrados por los jefes de departamentos de recursos humanos, los gerentes financieros, gerentes de marketing o los gerentes operacionales, los CEO de las organizaciones están en constante reuniones con los diferentes miembros del equipo directivo.

6.6.3.6.3 Niveles jerárquicos.

El propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación de los colaboradores, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión, es decir los niveles jerárquicos existen debido la cantidad de personas que los dirigentes pueden supervisar con efectividad (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

En relación a los niveles jerárquicos según Reyes (2007) señala: “el grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos” (pág. 306).

6.6.3.6.4 Tramo de control.

El tramo de control está referido a la cantidad de personas que los gerentes pueden dirigir de manera eficiente y eficaz. La visión tradicional sugería que los gerentes no conseguían supervisar de manera directa a más de cinco o seis subordinados, la determinación del tramo de control era indispensable debido a que en gran medida este determinaría el número de niveles y gerentes de una organización (Hitt, et al., 2012).

6.6.3.6.5 Delegación.

La delegación, es la asignación de autoridad y responsabilidad a colaboradores que se localizan en niveles inferiores, por lo general se requiere que los colaboradores notifiquen a su jefe acerca de su desempeño. Es considerada una de la característica más importante de la administración, debido a que se realizan trabajos por medio de otros colaboradores (Bateman & Snell, 2009).

Los altos gerentes no pueden supervisar personalmente todas las actividades de la organización por lo cual se delega autoridad a los colaboradores del nivel siguiente según Benavides (2004) delegar es:

Asignar la responsabilidad y autoridad a las personas que apoyan al administrador, la verdadera delegación se produce cuando el delegado se siente responsable del trabajo, de ahí que delegación es un proceso sobre la marcha, por medio del cual un administrador asigna responsabilidad y autoridad adicional a un colaborador (pág.143).

6.6.3.6.5.1 Responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas.

La responsabilidad referida al cumplimiento que debe tener una persona por las actividades indicadas, al delegarle la responsabilidad de esa labor, el gerente también debe delegar suficiente autoridad a esa persona para que pueda ejecutar el trabajo (Bateman & Snell, 2009).

La autoridad es una forma de poder, es el derecho esencial en un puesto a ejercer, discrecionalidad en la toma de decisiones con relación a otras personas, representando un tipo de poder en el marco de la organización (Benavides , 2004).

La rendición de cuentas según Bateman & Snell(2009) es una: “Expectativa de trabajo encargado al empleado, la toma de acciones correctivas en caso necesario y el reporte hacia arriba del estatus y la calidad de su desempeño (pág.297).

6.6.3.6.5.2 Descentralización.

La descentralización se concibe como el grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada dispersas en los niveles organizacionales más bajo, siendo un factor fundamental de la delegación, al grado de que la autoridad que se delega se descentraliza. Por ende la descentralización implica algo más que delegar, refleja la filosofía organizacional y administrativa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Otro concepto relevante de la descentralización es el indicado por Benavides (2004) que consiste en: “La transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización” (pág. 148).

6.6.3.7 Estructura Horizontal.

6.6.3.7.1 Departamento de línea

Los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad de alcanzar las metas, la autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, comenzando por la junta directiva, extendiéndose hacia debajo de los niveles de la jerarquía, hasta el nivel inferior donde se ejecutan las actividades básicas de la organización (Stoner, et al.,1996).

6.6.3.7.2 Departamento de Staff.

Los departamentos de Staff son aquellos que proporcionan habilidades especializadas o profesionales como servicios de asesoría respaldando a los departamentos de línea. El Staff le ofrece a los gerentes ayuda y asesorías de expertos en la planificación de las metas de la organización basada en investigaciones, análisis y desarrollo de opciones, ayudan en la aplicación y vigilancia de las normas de control interno jurídica y financiera (Bateman & Snell, 2009).

6.6.4 Comunicación.

Los seres humanos por su naturaleza y para satisfacer las necesidades han venido implementados señales, movimientos o signos, para poder establecer formas de comunicación, siendo la palabra que se utiliza con frecuencia, se deriva de la palabra latina **communis** que significa común siendo la base de la palabra comunicación, está en todos los niveles de la organización, es un componente importante que permite mejorar la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa.

6.6.4.1 Comunicación como dispositivo esencial en la transferencia de la información

“La comunicación es un proceso interpersonal de enviar y recibir símbolos que contienen mensajes” (Schermerhorn, 2006, pág. 328).

La comunicación consiste en compartir información entre dos individuos o grupos para llegar a un entendimiento común, siendo la comunicación un esfuerzo humano que integra a individuos o grupos para el aumento de la eficiencia, mejoramiento de la calidad en los procesos de producción, mejor atención a los clientes (George & Jones, 2006).

6.6.4.2 Fundamento de la comunicación

La comunicación es un elemento clave, los administradores no trabajan con objetos, sino con información relacionada a ellas, en las cuatro funciones de la administración eficientes se encuentra: La planificación, organización, dirección y el control, estas funciones pueden ejercerse mediante una adecuada práctica de la comunicación.

6.6.4.2.1 Control.

La comunicación tiene un dinámico componente de control en el comportamiento de la organización, los colaboradores al cumplir con normas y procedimientos organizacionales, al comunicar a los superiores inmediatos de las situaciones laborales, genera que la comunicación tenga una función de control. Deben de respetarse las jerarquía y las normas institucionales por lo cual la comunicación sirve para evidenciar si esto efectivamente ocurre (Chiavenato, 2009).

6.6.4.2.2 Motivación.

La comunicación eficiente propicia la motivación al indicarles a los colaboradores las actividades que se debe hacer, se evalúa su desempeño en base a cantidad y la calidad de las tareas realizada por los colaboradores, orientando las metas y resultados esperados, el establecimientos de los objetivos, la retroalimentación sobre los avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento estimulan la motivación la cual requiere de comunicación entre los jefes de línea y sus subordinados (Schermerhorn, 2006).

6.6.4.2.3 Expresión de emociones

La comunicación en grupo simboliza alternativas de que los colaboradores pronuncien sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación es considerada como el medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de algunas necesidades sociales (Chiavenato, 2009).

6.6.4.2.4 Información.

La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir los datos que se identifican, las computadoras y el análisis de sistemas son clave en el desarrollo de la información administrativa que se diseña para proporcionar la eficiencia y eficacia en la toma decisiones (Rue & Byars, 2006)

6.6.4.3 Tipos de comunicación interpersonal.

“La comunicación interpersonal se puede describir como un enfoque de comportamiento a la comunicación porque realza la importancia de esta entre los individuos” (Rue & Byars, 2006, pág. 284)

La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con las demás personas, el idioma es fundamental en la comunicación verbal. La comunicación no verbal radica en compartir información sin utilizar palabras, en la codificación de los pensamientos. Los elementos utilizados comúnmente para codificarlos son los gestos, tonos de voz, las expresiones faciales o corporales (Chiavenato, 2009).

6.6.4.4 Barrera de la comunicación.

El filtrado: indica la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera favorable por el receptor. El determinante principal del filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización, entre más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para el filtrado (Robbins & Judge, 2009).

La percepción: es el proceso de recibir e interpretar información. Dicho procesos no es objetivo, son subjetivos debido a las motivaciones y actitudes para con el receptor, el mensaje proveniente del interés de los colaboradores, crean interpretaciones tendenciosas (Bateman & Snell, 2009).

Otras de las barreras de la comunicación son las emociones, considerándose la manera en que el receptor se siente en el momento de recibir una comunicación influirá en la forma de su interpretación por ejemplo el recibir el mensaje cuando está enojado o distraído lo interpretara de diferente forma cuando está contento (Robbins & Judge, 2009).

6.6.4.5 Comunicación organizacional.

6.6.4.5.1 Comunicación descendente.

La comunicación descendente fluye desde los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Se presenta en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal (Koontz, et al., 2012).

6.6.4.5.2 Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es la información que fluye de los niveles inferiores a los niveles superiores de la jerarquía de la organización, es importante porque los administradores manejan la información de la empresa, se obtienen un panorama más preciso del trabajo, metas, dificultades, planes, actitudes y las ideas de sus subordinados (Bateman & Snell, 2009).

6.6.4.5.3 Comunicación horizontal.

De igual forma la comunicación horizontal es la que se realiza entre los colaboradores de un mismo nivel organizacional (Robbins & Coulter, 2010).

Así mismo, la comunicación horizontal o lateral puede ser usada en reuniones para mejorar las comunicaciones entre los colaboradores, no obstante es importante reconocer que dichas reuniones pueden resultar muy poco funcionales dentro de las organizaciones (Rue & Byars, 2006).

En relación a la comunicación horizontal Chiavenato (2009) afirma: “Las comunicaciones horizontales son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros” (pag.323).

6.6.5 Sistemas de Remuneración

Según Robbins & DeCenzo (2008) la administración de la remuneración consiste:

En diseñar una estructura de pagos rentable, que atraiga y retenga a empleados competentes y proporcione un incentivo para que los individuos dediquen mucha energía en su trabajo. La administración de la remuneración también trata de garantizar que, sin importar los niveles de pago que se determinen, todos los empleados los perciban como justos (pág.140).

Según Mondy (2010) La administración de la remuneración es una de las funciones difíciles y desafiantes de recursos humanos porque tiene muchos elementos e efectos profundos en las metas estratégicas de la organización, afirmando que la remuneración o compensación “es el total de todas las retribuciones que se otorgan a un empleado a cambio de sus servicios, los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados” (pág. 268).

Según Chiavenato (2009) destaca que “nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente” (pág. 283). Así mismo a las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y

cuando aporten para alcanzar sus objetivos, la remuneración total del trabajador se refleja en Remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones.

6.6.5.1 Tipos de Remuneración

La remuneración financiera directa consiste en el pago que reciben las personas bajo la forma de salarios directos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo (Chiavenato, 2009)

El mismo autor refiere que la recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo.).

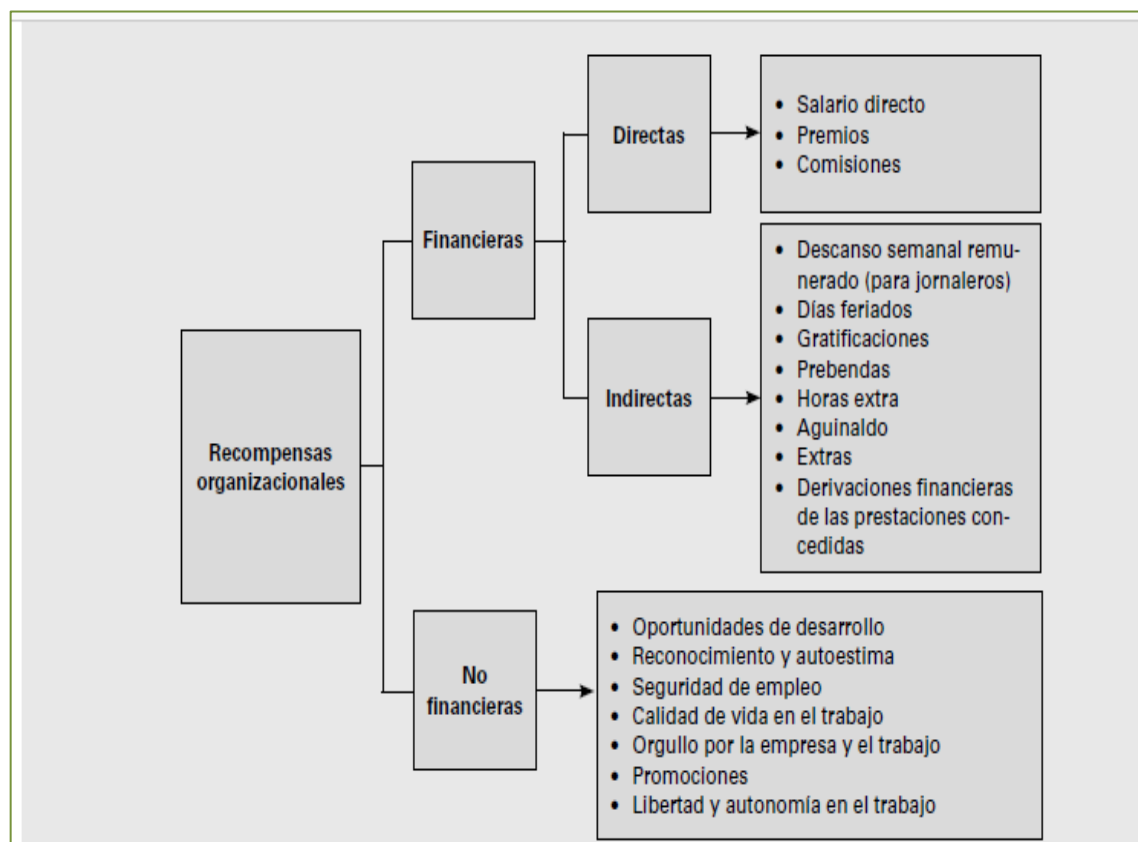
Mondy (2012) señala que la remuneración no financiera consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y físico en el cual labora.

A su vez Chiavenato, (2009) Las recompensas extrafinancieras que ofrece la organización, como orgullo, autoestima, reconocimiento, seguridad de empleo, afectan la satisfacción que las personas derivan del sistema de remuneración.

Además algunas empresas fomentan el salario emocional según Aparicio & Blanco (Sf) expresa:

El salario emocional es aquel que pretende satisfacer las necesidades emocionales del trabajador, frente al salario económico que cubre las necesidades materiales. Este tipo de salario motiva el desarrollo de las personas en el seno de la empresa y les insta a permanecer en ellas durante largos periodos de tiempo. Se trata de transmitir al trabajador que su labor y su presencia son muy importantes para la organización. (pág. 85)

Figura 6 Tipos de recompensas



Fuente: Retomado de Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato pag. 285

6.6.6 Equipos de trabajo

Un equipo es el conjunto de personas que trabajan juntas de manera coordinada para lograr unas metas comunes. Los equipos se forman para que los objetivos propuestos puedan ser conseguidos poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades e información de las distintas personas que lo integran. (Ruiz, Gago, García, & López, 2013)

El mismo autor argumenta, que la pertenencia de un equipo de trabajo puede ser de forma voluntaria; sin embargo en muchas ocasiones los equipos de trabajo se integran por la circunstancia en que la empresa desarrolla sus actividades complejas, las que no se podrían alcanzar sin el trabajo de los distintos equipos integrados por colaboradores con capacidad de trabajar en equipo.

Según Robbins & Judge (2013) afirma que “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (pag.309). La gerencia busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones mejoren su desempeño

6.6.7 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 285)

La satisfacción en el trabajo según Newstrom, (2011) “es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (pag.218).

Además el autor señala que en relación al impacto ambiental la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del ambiente de un empleado fuera de su trabajo influye indirectamente en sus sentimientos respecto de éste.

La satisfacción laboral es importante por dos razones fundamentales. “Primera, es un indicador del bienestar psicológico o de la salud mental del individuo Segunda, a menudo se supone que la satisfacción laboral lleva a la motivación y al buen desempeño en el trabajo” (Arnold & Randall, 2012, pág. 212)

6.6.8 Ausentismo

El absentismo conocido también como ausentismo es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los colaboradores. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo y otro circunstancia (Chiavenato, 2007).

También el ausentismo se puede definir como la inasistencia de empleados al trabajo. No se puede negar que las empresas están en busca de mantener el control de un bajo nivel de

ausentismo, debido a que sería imposible para las organizaciones alcanzar las metas y objetivos si los colaboradores no asisten (Amorós, 2007).

6.6.8.1 Causas principales de Absentismo

Al respecto (Chiavenato, 2007) indica que las causas principales de absentismo son:

- Enfermedad efectivamente comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones diversas de carácter familiar.
- Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Poca motivación para el trabajo.
- Supervisión precaria de los jefes.
- Políticas inadecuadas de la organización (pág. 145).

6.6.9 Rotación del personal

La rotación de personal es el resultado de la salida y entradas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo, además está referida al flujo de entradas y salidas de personas en una organización (Chiavenato, 2009).

En los que respecta a rotación de personal Amorós (2007) afirma:

Retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento. (Pags.17-18)

6.6.9.1 Tipos de rotación del personal

El primer tipo de rotación obedece a la separación por iniciativa del empleado por renuncia: Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. “La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas” (Chiavenato, 2009, pág. 91).

El segundo tipo de rotación se refiere a la separación por iniciativa de la organización despido: “Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 91).

6.7 Desempeño

El desempeño se refiere al grado de cumplimiento que la empresa tiene en base a los objetivos organizacionales, el desempeño laboral está vinculados con el éxito o fracasos de la empresa. El capital humano de la organización está comprometido a optimizar los recursos tangibles e intangibles logrando ser competitivos en el mercado (Jones & George, 2010).

6.7.1 El desempeño como promotor en el logro de las metas.

El desempeño organizacional es una medida de la eficiencia y la eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas organizacionales. El desempeño organizacional aumenta en proporción directa al incremento de la eficiencia y la eficacia (Jones & George, 2010, pág. 6).

6.7.1.1 Eficiencia.

El término eficiencia consiste en obtener los mejores resultados a partir de la utilización de la menor cantidad de recursos monetarios o humanos (Robbins & Coulter, 2010).

Según Fuentes (2012) la efectividad “es la relación entre resultados logrados y resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados” (pág. 33).

6.7.1.2 Eficacia.

El entorno de cambios y exigencias en el mercado local que ha generado la globalización, ha afectado a las personas generando retos para que transformen sus habilidades de comunicación, trabajo en equipos, toma de decisiones, creando como resultado la eficacia en la ejecución de las actividades implementadas cotidianamente en las organizaciones.

Eficacia es hacer las cosas correctas permitiendo ejecutar las actividades de la organización para alcanzar las metas y objetivos establecidos, según Jones & George (2010) la eficacia consiste en:

Una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes) o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios (pág.6)

6.7.1.3 Productividad.

La productividad está relacionada con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, al incrementar la productividad se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos. La productividad se evalúa a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados. Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se alcanzan los objetivos planeados (Gutiérrez, 2010).

6.7.1.4 Clima organizacional y desempeño laboral

Las personas dentro de las organizaciones son parte del sistema de administración del desempeño laboral, siendo un proceso orientado hacia las metas, al fortalecimiento de los métodos organizacionales realizados oportunamente, maximizando la productividad de las personas, la administración del desempeño laboral es el mayor contribuyente individual a la eficacia organizacional (Mondy, 2012).

VII. HIPÓTESIS

Es indispensable conocer el termino de hipótesis según Henández, Fernández, & Baptista (2014) “son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (pág. 104).

La prueba de la hipótesis consiste en procedimientos estándares para comprobar una aseveración acerca de una propiedad de la población en estudio (Triola, 2009).

Los componentes de la prueba de la hipótesis son los siguientes:

La hipótesis nula representada por **H₀** es la afirmación o suposición respecto a un parámetro de población que deseamos probar, generalmente una suposición sobre el “status “quo” o al valor aseverado (Levin, Rubin, Baldera, Valle, & Gómez, 2004).

La hipótesis alternativa representada por H₁ o H_a o H_A es la afirmación de que el parámetro tiene un valor que de alguna manera difiere de la hipótesis nula, es decir es la conclusión que se acepta cuando los datos no respaldan la hipótesis nula (Triola, 2009).

Hipótesis

H₀: El clima laboral no incide en el desempeño de los colaboradores del restaurante Tip Top Juigalpa

H₁: El clima laboral incide en el desempeño de los colaboradores del restaurante Tip Top Juigalpa.

VIII. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Es necesario conocer el término variables, según Henández, Fernández, & Baptista (2014) “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (pág. 105).

En cambio Arias (2006) indica que variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidades que pueden sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control de investigación (pag.57).

Las variables identificadas en el estudio indicaran de forma directa lo que se debe de observar o medir en la investigación estableciendo su importancia.

El término de Operacionalización de variables según Ortiz(2004) se refiere al “procedimiento que consiste en la consecución de los siguientes pasos: definición nominal de la variable para medir, definición real, definición operacional (selección de indicadores)” (pág. 124).

En cambio para Bernal (2010) operacionalizar una variable “significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición (pág. 141)

Es necesario que se identifique correctamente los indicadores ya que estos permiten las pautas para la redacción de las preguntas del instrumento que se implementará a la población estudio

Objetivo	Variable	Código	Conceptualización	Sub-Variable	Indicadores	Técnicas de recolección de la información
Identificar los elementos organizacionales implicados en el clima organizacional del Restaurante Tip Top Juigalpa.	Motivación	MTV	La motivación se refiere al proceso responsable del individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizaciones, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Equidad Oportunidad de crecimiento.	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca	Encuesta
	Liderazgo	Lid	El proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.	Líder. Estilo de liderazgo.	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca.	

Diagnóstico del clima organizacional y la incidencia en el desempeño laboral

	Estructura Organizacional	EO	La estructura organizacional es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales	Estructura organizativa. Tipos de cargos. Tareas. Mando. Subordinación. Orientaciones. Nivel jerárquico. Responsabilidades. Coordinación.	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca	Encuesta
	Comunicación	COMU	Es considerada como el medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de algunas necesidades sociales	Tipos de comunicación. Información. Escucha. Forma de comunicación. Comunicación interna. Medios de comunicación. Comunicación efectiva. Libertad de expresión. Comunicación del desempeño. Transmisión de la comunicación.	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca	Encuesta

				Efectos de la información.		
	Remuneración	REM U	Es el total de todas las retribuciones que se otorgan a un empleado a cambio de su servicios, los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar	Financiera No financiera	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca	
	Equipos de trabajo	EQ	Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales	Habilidad de trabajo Capacidad de trabajo.	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca	

Diagnóstico del clima organizacional y la incidencia en el desempeño laboral

	Satisfacción	SAST	Es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral.	Ausentismo Rotación del personal	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca	
Relacionar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.	Desempeño	DES	Es una medida de la eficiencia y la eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas organizacionales equipo.	desempeño	Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca	

IX. DISEÑO METODOLOGICO.

Hernández, Fernández, & Batista (2010) El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”(pag.128).

La investigación se ejecutó bajo el diseño no experimental, debido a que las variables no se manipularon es decir, la investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal como se presenta en su contexto natural, posteriormente ser analizarlos (Hernandez et al)

9.1 Tipo de estudio.

9.1.1 Según la naturaleza de la investigación:

En un primer momento la investigación fue de tipo exploratoria, ya que se realizó revisión de información de carácter secundaria, buscando trabajos enfocados en la misma temática y el nivel de profundidad con que fue abordado o si el tema ha sido poco abordado. Los investigadores realizan revisiones de la temática para conocer los antecedentes y esto le permite determinar si existen estudios similares o ideas, guías vagamente relacionada con el problema de estudio (Hernández, et al., 2010).

La investigación es descriptiva, y correlacional , descriptiva ya que no hubo manipulación de las variables del clima organizacional y la incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Restaurante Tip Top Juigalpa, asimismo se utilizó la aplicación de técnicas de recolección de datos, información y documentos elaborados por otros investigadores.

Los estudios descriptivos procuran detallar los fenómenos, hechos y circunstancias que generan problemática en la empresa según Hernández, et al (2010)

Los estudios descriptivos buscan: especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (pág. 80).

Además fue correlacional en relación al tercer objetivo ya que se relacionó el clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral

Según Hernández, et al (2010) Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (pag.93).

9.1.2 Según la finalidad:

Es una investigación aplicada, ya que se averiguo la aplicación del conocimiento sobre el clima organizacional del restaurante y sus efectos en el desempeño laboral de los colaboradores, según Piura (2008)

Se denomina investigación aplicada cuando se hace uso del conocimiento genérico para el abordaje de los principales problemas de la práctica social, lo que demanda solución. Esta investigación aunque retroalimenta la teoría, su objetivo fundamental es contribuir a la solución de los problemas concretos (pag.82).

9.1.3 Enfoque de la investigación

Se implementara el método cuantitativo, el cual permite recolectar datos y en base a la medición numérica y el análisis estadístico que permitirá establecer patrones de comportamiento (Hernández, et al., 2010). Datos que se recolectarán a través del cuestionario.

Además el mismo autor señala que el enfoque cualitativo, es un conjunto de procesos, con fases secuenciales con un orden riguroso, donde se parte de una idea que se va delimitando, se definen objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se establece el marco teórico. De las preguntas se determinan variables; se realiza el diseño de la investigación o plan para probarlas; se miden las variables; se analizan las mediciones obtenidas, y se establece una serie de conclusiones.

9.1.4 Según el tiempo:

Es una investigación transeccional o transversal, ya que se aplicó la encuesta en el restaurante una única vez para obtener la información de los colaboradores, a como afirma Bernal (2010) “son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra), una única vez en un momento dado” (pág.118).

9.1.5 Según el marco en que tiene lugar:

De campo, ya que se establece un proceso sistemático en la recolección, análisis y tratamientos de los datos para determinar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante Tip Top Juigalpa.

9.2 Población

Según Córdova (2003) la población es: “un conjunto de elementos (que consiste de personas, objetos, etc.), que contienen una o más características observables de naturaleza cualitativa o cuantitativa que se pueden medir en ellos” (pág.2).

La población en estudio estuvo conformada por los 25 colaboradores del restaurante Tip Top Juigalpa, cuyo domicilio comercial se ubica de la Gasolinera Puma 1c al sur, barrio Felipe Acosta, debido a que la población en estudio es pequeña se tomara el 100% para realizar el estudio. La población se distribuyó en 12 hombres y 13 mujeres los cuales desempeñan tareas en la área operativas siendo 20 colaboradores y 5 colaboradores en el área administrativa. Los 25 colaboradores realizan funciones administrativas como operativas. Por ser esta una población finita, se tomó el total de la población, la cual constituyo el 100% de muestra en estudio, garantizando la obtención de la información real y oportuna del tema bajo estudio. (Ver anexo No. 1)

9.3 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Posteriormente de haber establecido el diseño de la investigación, en esta etapa se recolectaron los datos pertinentes sobre las variables de estudio de esta investigación.

El recolectar los datos según Hernández, et al., (2010) implica:

“Elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar”.

“¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera”.

“¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión”.

¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos.

“Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?”(pág.198).

El instrumento implementado en la investigación fue el cuestionario, el cual radica en el conjunto de preguntas respecto con las variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández, et al., 2010).

9.3.1 Estructura del instrumento

La encuesta se aplicó a todos los colaboradores del restaurante Tip Top Juigalpa y esta subdividido de la siguiente forma: Datos generales del encuestado e instrucciones para la selección de los ítems (afirmaciones) con las que estará de acuerdo o en desacuerdo el encuestado.

El primer de los ítems es la variables motivación conformada por siete preguntas cerradas. El segundo ítems Liderazgo el cual estuvo conformado de tres preguntas cerradas calificadas, el tercer de los ítem evaluado fue estructura organizativa conformado de ocho preguntas cerradas, el cuarto ítems comunicación conformado por once interrogantes, el quinto ítem fue la variable remuneración contando de cuatro preguntas cerradas, el sexto ítems fue equipo de trabajo

abordando seis preguntas cerradas, el séptimo ítems abordado fue la variable satisfacción conformada de cinco preguntas cerradas, el últimos de los ítems abordado en la encuesta fue el desempeño conformado de nueve preguntas cerradas .

Dicha encuesta estuvo conformada por un total de 53 preguntas cerradas todas fueron contestada bajo la escala Likert, con las indicaciones específicas para que los colaboradores contestaran correctamente y expresaran comentarios de sus aseveraciones , la cual tuvo el propósito de obtener la información fidedigna y veraz de parte de la población sujeta a estudio.

La escala de Likert con las cuales se calificó cada uno de los ítems estuvo comprendida del 5 al 1, según lo muestra la tabla siguiente:

Siempre	5
Casi Siempre	4
Algunas Veces	3
Muy pocas veces	2
Nunca	1

9.4 Técnica para el análisis de los datos y plan del análisis

9.4.1 Análisis de validez y confiabilidad del instrumento

Para determinar la consistencia de las preguntas, así como los resultados que se obtuvieron, se ejecutó una muestra piloto de tres colaboradores y posteriormente se aplicó el Alpha de Cronbach, donde se determinó la consistencia, validez y confiabilidad del instrumento aplicado a los colaboradores.

En este contexto, Hernández et al. (2010) señala que: La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (si se pueden sumar, si son aditivas (pág. 300).

El **coeficiente alfa**, o alfa de Cronbach, es el promedio de todos los coeficientes posibles de división por mitades que resultan de las diferentes maneras de dividir los reactivos de la escala. Este coeficiente varía entre 0 y 1, y un valor igual o menor a 0.6 por lo general indica una confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna. (Malhotra, 2008, pág. 285)

9.4.1.1 Validación del instrumento

Se procedió a efectuar prueba piloto a 3 colaboradores del Restaurante Tip Top Juigalpa para confirmar la claridad, entendimiento y correlación del instrumento a aplicar, mediante la aplicación se obtuvieron los siguientes resultados:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.957	58

Los resultados de 0.957 con todos los elementos incluidos indican que el instrumento es confiable y que existe correlación entre cada una de las variables de estudio. La prueba demuestra que existe lógica entre cada uno de los ítems del instrumento, esto permitió que se cumpliera con los objetivos propuestos.

9.4.2 Procesamiento Estadístico de los Datos

Tomando en consideración que esta investigación es de tipo descriptiva y correlacional, se realizó un tratamiento estadístico para el análisis de los datos. El procesamiento estadístico fue a través del programa SPSS versión 20, realizándose las tablas de frecuencias, gráficos de barras o pasteles, prueba de hipótesis para una mejor comprensión de los resultados de la investigación.

Así mismos a través de SPSS utilizando la prueba no paramétrica Chi cuadrada de Pearson comprobándose la aceptación de la hipótesis alternativa que $P > 0.05$ y rechazándose la hipótesis nula $P < 0.05$.

X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Datos generales

Tabla 1 Edad del encuestado

Años	Frecuencia	Porcentaje
18 a 22	7	28.0
23 a 27	12	48.0
28 a 32	2	8.0
33 a 37	3	12.0
38 a más	1	4.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

A como se observa en la tabla edad del encuestado el 84% de los colaboradores del restaurante Tip Top Juigalpa oscila en los rangos de 18 a 32 años, en cambio un 16% de los colaboradores esta entre los rangos de 33 a más años, por ende se puede afirmar que los colaboradores del restaurante son relativamente jóvenes.

Tabla 2 Sexo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	52.0
Masculino	12	48.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En relación al sexo se logra determinar que el 52% de los colaboradores está representado por el sexo femenino siendo el más predominante, mientras que el 48% está representando por el masculino.

Tabla 3 Antigüedad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
menor de 1 año	5	20.0
De 1 a 5 años	18	72.0
De 6 a 10 años	2	8.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Se puede observar que en su mayoría los colaboradores que laboran en el restaurante tienen de 1 a 5 años de antigüedad representando el 72%, seguido de los colaboradores que tienen menos de un año de laborar que representan el 20% y una minoría que tienen de 6 a 10 años que representan el 8%.

Tabla 4 Estado civil

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	17	68.0
Casado	8	32.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 68% de los colaboradores son solteros, mientras que el 32 % está casado, se puede inferir que se debe al hecho de que los colaboradores son relativamente jóvenes

Tabla 5 Tipo de contrato

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Determinado	1	4.0
Indeterminado	24	96.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 96% de los colaboradores del restaurante cuentan con contratos indeterminados, mientras que el 4% de los colaboradores están con la modalidad de contrato determinado

Tabla 6 Área a la que pertenece.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Administración	3	12.0
Contabilidad	2	8.0
Operativo	20	80.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En el restaurante Tip Top existen tres áreas que son de importancia para el correcto funcionamiento de las operaciones cotidianas, administración representado por el 12%, contabilidad conformada por el 8%, siendo el área con mayor personal la operativa con el 80%.

2. Variables en estudio

Tabla 7 Está motivado para realizar su trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	2	8.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	9	36.0
Siempre	11	44.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Se puede observar que el 80% de los colaboradores dentro del rango de casi siempre y siempre están motivados para realizar sus labores, mientras que el 20% de los colaboradores indican que algunas veces, muy pocas veces y nunca están motivados para realizar sus funciones.

Tabla 8 Al implementar mejoras en sus labores son reconocidas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	5	20.0
Algunas veces	5	20.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	8	32.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Los colaboradores en un 52% indican que al implementar mejoras en sus labores son reconocidas, mientras que el 48% manifestaron lo contrario.

Tabla 9 Le reconocen y motivan por el trabajo que realizan

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	3	12.0
Algunas veces	6	24.0
Casi siempre	6	24.0
Siempre	9	36.0
Total	25	100

Fuete: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 60% de los colaboradores indican que sus jefes siempre y casi siempre les reconocen y motivan por el trabajo realizado, el 24 % indican que algunas veces se les reconocen mientras que el 16% afirma que muy pocas veces y nunca se les motiva y reconoce sus actividades.

Tabla 10 Le proporcionan oportunidades de crecimiento económico y profesional.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	5	20.0
Casi siempre	6	24.0
Siempre	13	52.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 76% de los colaboradores encuestados afirman que le proporcionan oportunidades de crecimiento económico y profesional, pero el 24% aprecian que no se les brinda la oportunidad de crecimiento profesional por el horario que deben de cumplir significando impedimento para sus estudios.

Tabla 11 El restaurante le inspira y motiva a dar lo mejor en sus labores.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	5	20.0
Casi siempre	4	16.0
Siempre	13	52.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 68 % de los colaboradores indican que la administración del local siempre y casi siempre les motiva e inspira a realizar sus labores con el mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos del restaurante, y solo el 32% no se siente inspirado y motivado a realizar las funciones lo mejor posible.

Tabla 12 Se siente motivado al pertenecer a la familia del restaurante Tip Top.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	3	12.0
Siempre	16	64.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El restaurante Tip Top es una empresa dedicada a ofertar servicio de alimentación de calidad a sus clientes, los colaboradores indican según los rangos de siempre y casi siempre en un 76% que están motivados por formar parte del recurso humano de la organización, en cambio un 24% indicó que por las múltiples funciones que ejecutan no se siente motivados.

Tabla 13 Percibe usted que las personas que laboran son tratadas con equidad independientemente de su género y edad.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	5	20.0
casi siempre	3	12.0
Siempre	11	44.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 56% de los colaboradores perciben que las personas que laboran en el restaurante Tip Top son tratadas con equidad independientemente de su género y su edad, en cambio el 44% percibe lo contrario, debido a que en el local solo se cuenta con un 4% del personal con edades de 38 años a más.

Tabla 14 Esta de acuerdo con el estilo de liderazgo que se practica.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	3	12.0
Algunas veces	9	36.0
casi siempre	6	24.0
Siempre	5	20.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 44% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo con el estilo de liderazgo, en cambio el 56% manifestaron inconformidad debido a que los líderes de la empresa son autocrático, no escuchan las opiniones del personal.

Tabla 15 Considera usted que es un líder cuando incide en otros colaboradores.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	28.0
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	7	28.0
Casi siempre	3	12.0
Siempre	4	16.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Los colaboradores del restaurante en un 72% manifestaron que no se consideran líder al incidir en sus compañeros, en cambio el 28% afirman positivamente al incidir en las actividades que realizan sus compañeros.

Tabla 16 El liderazgo ejercido en el restaurante Tip Top favorece al clima laboral.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	16.0
Muy pocas veces	2	8.0
Algunas veces	7	28.0
Casi siempre	4	16.0
Siempre	8	32.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 52 % de los colaboradores del restaurante expresaron que el liderazgo ejercido por los jefes de líneas es desfavorable para el clima laboral, mientras que el 48% afirman que siempre y casi siempre las directrices de los superiores les permiten tener un clima laboral favorable para poder desempeñar sus funciones diarias.

Tabla 17 Considera usted que las cargas de trabajo están bien organizadas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	10	40.0
Casi siempre	3	12.0
Siempre	6	24.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 64% de los colaboradores consideran que la carga de trabajo no están bien organizadas por la las múltiples funciones de otras áreas que deben de ejecutarse, por la falta de responsabilidad de los compañeros de la misma área, mientras el 36% afirmo que siempre y casi siempre las cargas de trabajo están bien organizadas ya que ejecutan las actividades asignadas por sus jefes inmediatos.

Tabla 18 Conoce claramente la estructura organizativa.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	10	40.0
Siempre	11	44.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 84% casi siempre y siempre conocen claramente la estructura organizacional del restaurante, en cambio el 16% no están claro de la estructura organizacional, manifestando que ellos pueden solucionar inconvenientes comunicando directamente las situaciones a la junta directiva de la empresa.

Tabla 19 La estructura organizacional definida en el restaurante Tip Top establece los tipos de cargos necesario para la ejecución de la tareas, actividades y procesos.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	6	24.0
Casi siempre	6	24.0
Siempre	12	48.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 72% de los colaboradores afirman que siempre y casi siempre están claro de las actividades indicadas por su autoridad inmediata en la ejecución de las tareas y procesos cotidianos, en cambio el 28% no está claro debido a que las actividades que realizan son manifestadas por compañeros del mismo nivel jerárquico.

Tabla 20 Las tareas están lógicamente estructuradas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	6	24.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	13	52.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Los colaboradores indican en un 72% expresaron que siempre y casi siempre las tareas están lógicamente estructuradas, siendo una empresa que trabaja bajo estándares de proceso y calidad, en cambio un 28% considera lo contrario debido a la insatisfacción y actitudes de los clientes externos.

Tabla 21 Conozco claramente a quien se subordina mi cargo/ puesto en el restaurante Tip Top.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	18	72.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Los colaboradores del restaurante en un 92% están claro de quienes son sus jefes inmediatos, mientras que el 8% establece que ellos reciben indicaciones de sus compañeros de áreas generando confusiones para detectar quienes son sus autoridades inmediatas

Tabla 22 Las Orientaciones y llamados de atención las reciben de sus jefes inmediatos.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	4	16.0
Casi siempre	2	8.0
Siempre	19	76.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 84% de los colaboradores siempre y casi siempre reciben las orientaciones y llamados de atención de sus jefes inmediatos y solo el 16% algunas veces recibe llamados de atención verbales por parte de la junta directiva de la empresa.

Tabla 23 Considera que las relaciones personales con personas del mismo nivel jerárquico son efectivas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	20.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	6	24.0
Casi siempre	4	16.0
Siempre	9	36.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 52% de los colaboradores consideran que las relaciones con sus compañeros siempre y casi siempre son efectivas, mientras que el 48% algunas veces, muy pocas veces y nunca indica que no son efectivas por lo que muy pocas veces asumen las responsabilidades de las faltas cometidas.

Tabla 24 La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de su cargo o puesto.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	2	8.0
Siempre	15	60.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Los colaboradores del restaurante en un 68% siempre y casi siempre están claro de las responsabilidades de su puesto de trabajo, por lo que conocen claramente la ficha ocupacional y modificaciones de procedimientos implementados por el franquiciante, en cambio el 32% no está claro de las responsabilidades de su puestos por la falta de interés o comunicación con compañeros del mismo nivel jerárquico.

Tabla 25 La comunicación que fluye entre jefes es de forma ascendente

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	7	28.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	7	28.0
Siempre	8	32.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

La comunicación que fluye entre los jefes y sus colaboradores en un 60% siempre y casi siempre es de forma ascendente, los colaboradores quedan claro y comprenden las actividades que se deben de ejecutar , en cambio el 40% manifiesta que algunas veces y muy pocas la comunicación con los jefes inmediato es ascendente.

Tabla 26 Recibe la información y comunicación necesaria por parte de sus jefes para hacer bien sus labores.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	6	24.0
Siempre	14	56.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 80% de los colaboradores afirmaron que siempre y casi siempre reciben comunicados de sus jefes inmediatos con respecto a los procedimientos y actividades que se deben de ejecutar y solo el 20% manifiestan negativamente que la información son recibidas por sus jefes sino que conocen de modificaciones de procedimiento de parte de sus compañeros del mismo nivel jerárquico.

Tabla 27 Sus jefes están prestos a escucharlo cuando se presentan problemas en el quehacer laboral.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	1	4.0
Siempre	19	76.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 80% de los colaboradores del restaurante expresan que sus jefes siempre y casi siempre están prestos a escucharlo cuando se presentan problemas en sus actividades laborales o problemas familiares y solo el 20% establece que sus jefes no escuchan porque están ejecutando actividades de mayor relevancia en el momento que se presentan.

Tabla 28 Sus jefes le informan de manera escrita sobre los acontecimientos, cambios y los asuntos que le afectan.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	14	56.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 76% de los colaboradores siempre y casi siempre sus jefes les informan de manera escrita sobre los acontecimientos y cambios en procedimientos, en cambio el 24% indican que alguna veces, muy pocas veces y nunca se les informa de manera escrita lo hacen de forma verbal en las juntas operativa diarias.

Tabla 29 La comunicación interna se realiza a través de memorándum, cartas y correo electrónicos.

Columna1	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	2	8.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	14	56.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Los colaboradores en un 76% indican que siempre y casi siempre la comunicación sus jefes la realizan a través de memorándum, cartas y correo electrónicos, pero el 24% afirma lo contrario que no se utilizan estos medio para transmitir la información, por ende la información llega distorsionada y en ocasiones comunican lo que le conviene al emisor.

Tabla 30 Considera que la comunicación interna favorece a que el colaborador conozca los valores, misión y visión de la empresa.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	10	40.0
Siempre	10	40.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 80% de los colaboradores afirman que siempre y casi siempre la comunicación interna les permite tener conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, en cambio el 20% aprecia que algunas veces y nunca la comunicación interna les permite conocer los lineamientos que le permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos organizacionales.

Tabla 31 Cuentan con medios adecuados para informar de todo lo que pasa (revistas, carteleras, boletines, comunicados).

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	3	12.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	8	32.0
Siempre	10	40.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 72% de los colaboradores manifiestan positivamente que siempre y casi siempre el restaurante cuenta con los medios adecuados para informar los comunicados a sus trabajadores, en cambio el 28% manifestaron negativamente debido a la falta de interés en los comunicados expresados en las revistas y mural informativo.

Tabla 32 La comunicación con mis compañero de trabajo es asertiva.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	7	28.0
Siempre	10	40.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Un 68% de los colaboradores afirman casi siempre y siempre la comunicación con sus compañeros de trabajo es asertiva que transmiten la información y es comprendida por el receptor, en cambio un 32 % manifiestan inconformidad debido al individualismo que existe.

Tabla 33 El jefe le comunica las fortalezas y debilidades en el desempeño de sus labores.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	13	52.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 72% de los colaboradores siempre y casi siempre conocen las fortalezas y debilidad en sus desempeños, en cambio el 28% ha experimentado lo contrario, esto se lo atribuyen a las preferencias que tienen los jefes de líneas por ciertos colaboradores del restaurante.

Tabla 34 El clima laboral es idóneo para que la transmisión de la comunicación se realice de manera fluida.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	12.0
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	5	20.0
Casi siempre	4	16.0
Siempre	9	36.0
Total	25	100

Fuentes: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 52% de los colaboradores, consideran siempre y casi siempre el clima laboral agradable sin discordia permite que se establezca una comunicación fluida, mientras que el 48% afirma que un clima hostil genera que no exista comunicación fluida ocasionando retrasos en las labores e inconformidad en las entrega de los turnos a sus compañeros de áreas.

Tabla 35 El salario que percibe lo motiva y está en concordancia con el trabajo realizado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	16.0
Muy pocas veces	2	8.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	12	48.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Aproximadamente el 68% de los colaboradores casi siempre y siempre se sienten motivados con el salario percibido en la ejecución de sus funciones, en cambio el 32% afirman negativamente que no están motivados por la remuneración que reciben.

Tabla 36 Los bonos que le otorga le motiva para realizar las funciones adecuadamente

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	24.0
Muy pocas veces	2	8.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	4	16.0
Siempre	11	44.0
Total	25	100

Fuentes: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 60% siempre y casi siempre los bonos que les otorga les motivan para realizar sus funciones, en cambio el 40% se siente desmotivado al realizar las funciones correctamente ya que la administración encuentra motivos para no otorgarles el beneficio en su totalidad.

Tabla 37 Se siente seguro y estable con el trabajo que realiza

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	4	16.0
Casi siempre	8	32.0
Siempre	12	48.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 80% de los colaboradores siempre y casi siempre se sienten seguro con las labores que realizan cotidianamente y solo el 20% aprecian negativamente su estabilidad con relación a sus labores que ejecutan.

Tabla 38 Considera que su trabajo está bien remunerado.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	20.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	6	24.0
Siempre	12	48.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En cuanto al sentir de los colaboradores con su remuneración el 72% siempre y casi siempre están de acuerdo y solo el 20% considera que sus labores no son bien remuneradas.

Tabla 39 Se le reconocen las horas extras, días feriados y aguinaldo a como lo establece la ley.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	4	16.0
Siempre	15	60.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 76% de los colaboradores indican que se les reconocen la cancelación del aguinaldo, días feriados a como lo establece la ley, mientras que el 24% afirman que nunca, muy pocas veces y algunas veces no está de acuerdo con la forma de cancelación de la horas extraordinarias debido a que la empresa opta por dar descansadas y pocas ocasiones son canceladas económicamente.

Tabla 40 Le brinda oportunidades de ascenso a otras áreas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	12.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	15	60.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Los colaboradores del restaurante en un 80% afirman que siempre y casi siempre se les ha brindado oportunidades de crecimientos en las diferentes áreas del local pero solo el 20% afirma negativamente lo contrario.

Tabla 41 Se fomenta el compañerismo y unión entre colaboradores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	16.0
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	8	32.0
Siempre	6	24.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 56% indica que siempre y casi siempre se fomenta el compañerismo y unión entre colaboradores, en cambio que el 44% considera que no existe compañerismo debido a la personalidad, individualismo y actitudes de los colaboradores del mismo nivel jerárquicos.

Tabla 42 Algunas ves ha tenido conflicto con sus compañeros de trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	32.0
Muy pocas veces	6	24.0
Algunas veces	7	28.0
Casi siempre	2	8.0
Siempre	2	8.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 84% de los colaboradores manifestó que las relaciones con sus compañeros se efectúan sin conflictos, en cambio el 16% expreso que siempre y casi siempre han tenido conflictos directos con sus compañeros de labores por interpretaciones erradas, actitudes y falta de responsabilidad.

Tabla 43 Considera que cuando realiza equipo de trabajo cumple con los objetivos propuestos.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	2	8.0
Algunas veces	4	16.0
Casi siempre	8	32.0
Siempre	9	36.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 68% de los colaboradores manifiesta que siempre y casi siempre cumplen con los objetivos de la organización al trabajar en equipo, mientras que el 32% afirman que es mejor trabajar individual que así asumen los logros y se responsabilizan por las faltas cometidas.

Tabla 44 Se siente parte de un equipo de trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Algunas veces	4	16.0
Casi siempre	3	12.0
Siempre	16	64.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 76% de los colaboradores perciben que siempre y casi siempre son parte de un equipo de trabajo en el restaurante, pero el 24% aprecia que es mejor trabajar solo, que realizan sus uniones con mayor eficiencia por lo cual no se consideran parte de un equipo de trabajo.

Tabla 45 Considera usted que tiene habilidades para trabajar en equipo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	2	8.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	3	12.0
Siempre	15	60.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Con relación a las relaciones interpersonales de los colaboradores siempre y casi siempre son altas en un 72% manifestando que tiene habilidades para trabajar en equipos, pero el 28% indican que ellos pueden trabajar en equipos con los compañeros más cercanos o por orientaciones de sus superiores.

Tabla 46 Ésta satisfecho con los beneficios recibidos en el restaurante Tip Top.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas Veces	3	12.0
Casi siempre	6	24.0
Siempre	14	56.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Con relación a la satisfacción los colaboradores en un 80% están conformes con los beneficios recibidos, en cambio el 20% algunas veces, muy pocas veces y nunca están satisfechos.

Tabla 47 Llega temprano al restaurante Tip Top.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	4	16.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	4	16.0
Siempre	15	60.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 76% de los colaboradores indican que siempre y casi siempre se presentan temprano al restaurante, en cambio el 24% afirman que en diversas ocasiones por problemas de transporte, cambios de turno y por problemas de salud se presentan tarde.

Tabla 48 Cuando llega a ausentarse del restaurante Tip Top lo notifica.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	1	4.0
Casi siempre	2	8.0
Siempre	20	80.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 88% de los colaboradores siempre y casi siempre comunican a sus jefes inmediatos que no se presentaran a laborar afirman que la ausencia se deben a problemas de salud de sus hijos, en cambio el 12 % se presentan hasta el siguiente día sin notificar su ausencia indicado que es por problemas de salud o personales que le impidieron presentarse a laborar.

Tabla 49 Se siente satisfecho.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	16	64.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 84% de los colaboradores encuestados afirman positivamente que siempre y casi siempre están satisfechos con las actividades labores que realizan, en cambio el 16% manifestaron su insatisfacción con las funciones que deben de ejecutar la satisfacción laboral es afectada por el celo profesional, las actitudes de los colaboradores, informaciones erradas.

Tabla 50 Tiene una actitud positiva hacia su puesto de trabajo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	4	16.0
Siempre	16	64.0
Total	25	100

Elaboración propia con datos de la encuesta.

Los colaboradores del restaurante en un 80% siempre y casi siempre tienen actitud positiva con relación a su puesto de trabajo, en cambio el 12% algunas veces, 4% muy pocas veces y el 4% nunca muestran actitud positiva.

Tabla 51 Ha pensado usted retirarse del restaurante Tip Top por la falta de conocimiento de las actividades que debe realizar.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	32.0
Muy pocas veces	6	24.0
Algunas veces	4	16.0
Casi siempre	2	8.0
Siempre	5	20.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 56% de los colaboradores afirman que no han pensado en retirarse del restaurante por la falta de conocimientos de las funciones que deben de realizar, mientras que el 16% algunas veces, el 8% casi siempre y el 20% siempre han considerado retirarse, es importante destacar que si él 28% se retirara de la empresa generaría pérdida de conocimiento y de activo circulante a la organización este sentir se puede atribuir ya que los colaboradores de la empresa en su mayor parte son jóvenes.

Tabla 52 El clima laboral influye en sus actividades para alcanzar mayor productividad.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	16.0
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	9	36.0
Siempre	9	36.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 72% de los colaboradores perciben que siempre y casi siempre el clima laboral influye en sus actividades para alcanzar mayor productividad, mientras que el 28% considera que no existe relación entre el clima laboral y el incremento de la productividad de sus funciones

Tabla 53 clima laboral le permite desarrollar las actividades de su cargo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	1	4.0
Algunas veces	6	24.0
Casi siempre	4	16.0
Siempre	14	56.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 72% de los colaboradores afirman que siempre y casi siempre el clima laboral le permite desarrollar las actividades de su cargo, en cambio el 28 % considera que no influye en las actividades que deben de ejecutar.

Tabla 54 Considera que un clima laboral positivo influye en su desempeño.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	2	8.0
Siempre	18	72.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

En un 80% loa colaboradores afirman que siempre y casi siempre un clima laboral positivo influye en el desempeño y solo el 20% indica que la eficiencia y eficacia de su desempeño no esta influenciada por el clima laboral.

Tabla 55 Al mejorar el ambiente físico en sus área de trabajo su desempeño laboral será más efectivo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4.0
Algunas veces	3	12.0
Casi siempre	3	12.0
Siempre	18	72.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 84% de los colaboradores encuestados afirmaron que siempre y casi siempre al mejorar el ambiente físico en sus áreas permitirá un mejor bienestar personal, mejorar el desempeño y evitando las insatisfacción en sus labores, y solo el 16% opina lo contrario indicando que su desempeño no es afectados por las condiciones físicas del local.

Tabla 56 Los medios que utilizan en el desempeño de sus labores son adecuados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	4	16.0
Casi siempre	6	24.0
Siempre	15	60.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 84% de los colaboradores encuestados afirmaron que siempre y casi siempre los medios que utilizan son adecuados para el desempeño de sus funciones, en cambio el 16 % considera lo contrario.

Tabla 57 El jefe inmediato realiza evaluaciones constante de desempeño.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	12.0
Muy pocas veces	2	8.0
Algunas veces	4	16.0
Casi siempre	5	20.0
Siempre	11	44.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 64% de los colaboradores afirmaron que siempre y casi siempre el jefe inmediato realiza evaluaciones del desempeño de sus funciones, en cambio el 36% restante ha experimentado lo contrario, esto se lo atribuyen al favoritismo y falta de interés de la administración del local.

Tabla 58 Cuando se evalúa su desempeño se le da a conocer los resultados.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	3	12.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	6	24.0
Siempre	12	48.0
Total	25	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En un 72% los colaboradores afirman que siempre y casi siempre los superiores cuando realizan evaluaciones de su desempeño transmiten los resultados obtenidos para mejorar en los puntos débiles, mientras que el 28% percibe que los superiores no comunican las evaluaciones del desempeño debido a la falta de interés en sus labores.

Tabla 59 Considera que el clima laboral es agradable.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	8.0
Muy pocas veces	3	12.0
Algunas veces	2	8.0
Casi siempre	8	32.0
Siempre	10	40.0
Total	25	100

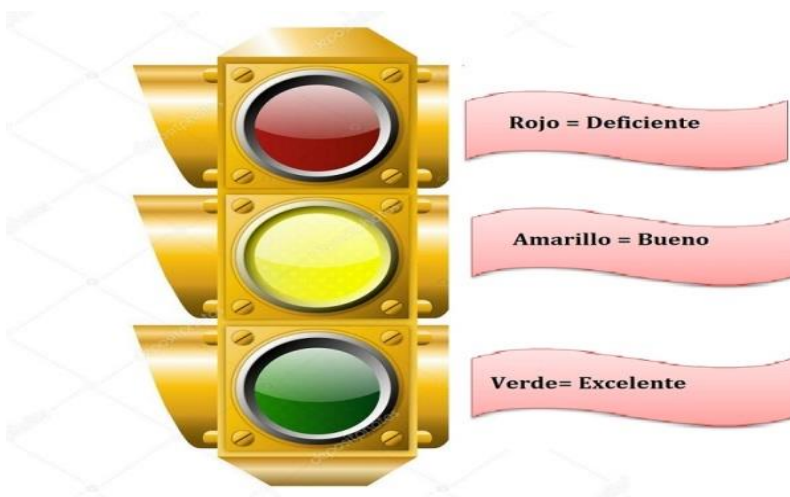
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

El 72% de los colaboradores encuestados afirman que siempre y casi siempre el clima laboral es agradable en cambio el 8% considera que algunas veces es agradable debido a las actitudes y competencia entre compañeros, el 12% manifiesta que muy pocas veces es agradable que se percibe que los jefes tienen preferencia por ciertos colaboradores y las actividades que realizan siempre están mal, el 8% afirma que nunca es agradable creen que los problemas de coordinación y falta de compañerismo genera un clima laboral desagradable y pesado.

3. Elementos en que se desarrolla el clima laboral generado por los colaboradores del Restaurante Tip Top Juigalpa.

Resumen del clima organizacional y otros factores.

Para la evaluación del clima laboral se utilizó un sistema de semaforización descrito en la tabla No. 60, cabe enfatizar que este modelo fue retomado de Romero (2015)



Fuente: Elaboración propia

Los colores del semáforo son asignados por rango, el color rojo representa los valores de 1 a 60 considerando como deficiente el cual requiere de acciones inmediatas, el color amarillo simboliza el rango de 61 a 79 considerado como bueno pero que requiere de acciones preventivas y el color verde dentro de los categorías de 80 a 100 representa un clima excelente reflejando en el sentir de los colaboradores.

Tabla 60 Resumen del clima organizacional y otros elementos

Descripción	Casi Siempre	Siempre	Total
Desempeño	12	72	84
Comunicación	24	56	80
Remuneración	32	48	80
Satisfacción	16	64	80
Estructura organizativa	24	48	72
Trabajo en Equipo	12	60	72
Motivación	16	52	68
Equidad	12	44	56
Estilo de liderazgo practicado	24	20	44

A como se aprecia en la tabla, se muestra un resumen de los elementos que intervienen en el clima organizacional, mostrándose estos de mayor a menor según el porcentaje de satisfacción derivado de los resultados.

De igual manera, se muestra el consolidado de nivel de satisfacción de los colaboradores del restaurante Tip-Top del clima organizacional, los porcentajes son los resultados de los rangos de casi siempre y siempre, estos son los elementos que inciden en el clima organizacional.

Los rangos menos favorables están relacionados a equidad y liderazgo, ya que los colaboradores no son tratados con equidad, además el tipo de liderazgo que se ejerce en el restaurante es autocrático, y los colaboradores no están de acuerdo con el estilo de liderazgo practicado.

4. Tablas de correlación

Tabla 61 Estado civil/ considera que su trabajo está bien remunerado

		Considera que su trabajo está bien remunerado				Total
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Estado civil	Soltero	4	0	5	8	17
	Casado	1	2	1	4	8
Total		5	2	6	12	25

Con relación a la tabla 61 de correlación se puede observar que los colaboradores solteros representando por el 52% dentro de los rangos de casi siempre y siempre afirman en un 72% que estar bien remunerado en el restaurante.

Tabla 62 Antigüedad/ ha pensado usted retirarse del restaurante Tip Top por la falta de conocimiento de las actividades que debe realizar.

	Ha pensado usted retirarse del restaurante Tip Top por la falta de conocimiento de las actividades que debe realizar					Total
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Antigüedad menor de 1 año	2	2	0	1	0	5
De 1 a 5 años	6	4	4	1	3	18
De 6 a 10 años	0	0	0	0	2	2
Total	8	6	4	2	5	25

El 28% de los colaboradores dentro de los rangos del 1 a 10 años afirmaron que han pensado en retirarse del restaurante por la falta de conocimiento de las actividades a realizar,

Tabla 63 Área a la que pertenece/ ha pensado usted en retirarse del restaurante Tip Top por la falta de conocimiento de las actividades a realizar

	Ha pensado usted retirarse del restaurante Tip Top por la falta de conocimiento de las actividades que debe realizar					Total
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Área a la que pertenece Administración	0	2	1	0	0	3
Contabilidad	2	0	0	0	0	2
Operativo	6	4	3	2	5	20
Total	8	6	4	2	5	25

Los colaboradores que han pensado retirarse son 7 que laboran en el área administrativa representando el 28% aunque significa un porcentaje bajo representa pérdida de conocimiento y disminución del activo circulante del restaurante.

5. Relación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral prueba de hipótesis

Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.519 ^a	12	0.333
Razón de verosimilitudes	13.611	12	0.326
Asociación lineal por lineal	1.446	1	0.229
N de casos válidos	25		

a. 18 casillas (90.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .16.

Al realizar la comprobación de la hipótesis a través de una prueba no paramétrica se puede observar que el parámetro de significancia es mayor a .05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 64 De contingencia Considera que el clima laboral es agradable. *
Considera que un clima laboral positivo influye en su desempeño

		Considera que un clima laboral positivo influye en su desempeño				Total
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Considera que el clima laboral es agradable.	Nunca	0	1	0	1	2
	Muy pocas veces	1	1	0	1	3
	Algunas veces	0	0	0	2	2
	Casi siempre	0	0	2	6	8
	Siempre	1	1	0	8	10
Total		2	3	2	18	25

En relación a la tabla de contingencia presentada, se observa que 20 colaboradores que representa el 80% de la muestra de estudio consideran que el clima laboral es agradable entre los rangos positivos (algunas veces, casi siempre, siempre), así mismo 23 colaboradores que representan el 92% reflejaron que el clima laboral positivo influye en su desempeño en el restaurante Tip-Top. Por ende se puede reafirmarse que el desempeño laboral de los colaboradores está en dependencia de su clima laboral.

En relación a la tendencia entre las variables (clima y desempeño laboral) se observa la influencia significativa, es decir que los resultados evidencia la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del restaurante Tip-Top, por ende se acepta la hipótesis alternativa.

XI. CONCLUSIONES

En este acápite se expondrán las conclusiones basadas en el análisis e interpretación de resultados y tomando en consideración cada uno de los objetivos desarrollados en la investigación, se concluye lo siguiente.

- En relación a la identificación de los elementos implicados en el clima organizacional del restaurante Tip-Top se destaca :

La motivación está relacionada con la actitud de los colaboradores para realizar las funciones de forma eficiente y eficaz conformada por elementos que influyen en los colaboradores:

El 80% de los colaboradores están motivados al realizar sus labores y cumplen con los procedimientos establecidos, además el 52% han implementado mejoras en sus labores y estas son reconocidas por sus jefes inmediatos, felicitándolos por sus logros obtenidos en las juntas diarias y en las reuniones trimestrales que se realizan en conjunto con el presidente ejecutivo, al 60 % se les reconoce y motivan por las labores que realiza, como política de la empresas al 76% se le han proporcionado oportunidades de crecimiento tanto económico como profesional , el 68% están inspirado y motivados por dar lo mejor en sus labores realizadas. Es importante destacar que el 76% de los colaboradores están motivado por pertenecer a la familia del restaurante, asistiendo al inicio de cada año al evento organizado para la celebración de las “Alas de oros”, en dicha actividad se reconocen a los mejores colaboradores de la cadena, solamente el 56% están percibiendo que son tratados con equidad independientemente de su género y edad.

En lo que respecta al liderazgo el 44% está de acuerdo con el estilo de liderazgo practicado, asimismo el 72% de los colaboradores no se consideran lideres por el simple hecho de no incidir en las actividades que realizan sus compañeros, no asumen las responsabilidades cuando se presentan dificultades en las horas de mayor afluencia de clientes, en las visitas de auditorías y en la transición de cambios de turnos. Además el 48% consideran que el liderazgo ejercido en el restaurante está favoreciendo el clima laboral.

La estructura organizacional es otro de los elementos implicados en el clima organizacional en un 64% se confirma que las cargas de trabajo no están bien organizadas, que se les asignan

funciones que deben de ser realizadas por otras áreas. Contrario a lo expresado anteriormente el 84% conocen claramente la estructura organizativa, asimismo el 72% de los colaboradores están claros con la estructura organizacional ya que estas definen los tipos de cargos para ejecutar sus tareas y procesos, de igual manera el 72% expresan que las tareas están estructuradas de manera lógica, ya que en el proceso de inducción se les instruye, les dan a conocer el manual de funciones, manual de procedimientos, además que deben de cumplir con los estándares de calidad exigidos por el franquiciante.

Existe en un 92% claridad por parte de los colaboradores de quienes son sus jefes inmediatos, así mismo en un 84% las orientaciones y llamados de atención las reciben directamente de sus jefes inmediatos, en ocasiones cuando la falta cometida es grave el llamado de atención lo efectúa la directora ejecutiva del restaurante o por parte de los auditores de calidad. Las relaciones entre compañeros en un 52% son efectivas esto se debe a los deseos, necesidades, actitudes de los colaboradores, en cambio en un 68% los colaboradores están claros de las responsabilidades que conlleva el cargo que desempeñan.

Con respecto a la comunicación que fluye entre jefes y sus colaboradores en un 60% es de forma ascendente, quedando claro y comprendiendo las actividades a ejecutar, así mismo el 80% reciben la información y comunicación necesaria para realizar bien sus labores de igual forma el 80% de los colaboradores del restaurante expresan que sus jefes están prestos a escucharlo al presentárseles problemas para ejecutar sus actividades laborales o problemas familiares que les impidan laborar en un día específico, modificando el horario para que todas las áreas del restaurante cuenten con el personal que pueda realizar las labores específicas.

El 76% los colaboradores indican que se les informan de manera escrita sobre los acontecimientos o cambios de procedimientos que afectan la elaboración de los productos, así mismo en un 76% los colaboradores afirmaron que la comunicación se realiza por medio de memorándum, correos electrónicos y cartas para transmitir las orientaciones que permitan que se desarrollen las actividades eficientemente.

El 80% de los colaboradores consideran que la buena comunicación ha permitido el conocimiento de los valores, misión y visión empresarial, el 72% aseveran que la empresa cuenta con medios

adecuados para informarle de los acontecimientos más relevantes contando para ellos con carteles y boletines.

Ser asertivo es transmitir la información al receptor de forma que quede claro todo lo que debe ejecutar, por ende los colaboradores indican que en 68% son asertivos, el personal administrativo en cada turno elaboran juntas operativas con los colaboradores para transmitir las indicadores de eficiencia y las debilidades que deben de superarse evidenciando en un 72% que ellos conocen sus fortalezas y debilidades.

De igual forma el 52% de los colaboradores, consideran que el clima laboral es idóneo para la transmisión de la comunicación y ésta sea de manera fluida, lo que contribuye a que no se generen cuellos de botellas en las horas de más afluencia de clientes y así mismo no se generan horas de estrés que afecten la salud física y mental de los colaboradores.

En lo referido a la remuneración, el salario está basado principalmente en el salario mínimo decretado por el Ministerio del Trabajo, y aun así los colaboradores en un 68% están motivados y consideran que está en concordancia con el trabajo realizado. Además la empresa ha establecido e implementado otra forma de remunerar otorgándole un bono mensual, midiendo el rendimiento y cumplimiento de sus labores, donde el 60% consideran que este sistema les ha motivado a realizar las funciones, debido a que reciben ingresos extras y estos les permite satisfacer sus necesidades.

El 80% de los colaboradores se sienten seguros y estable con el trabajo que realizan, a su vez un 72% afirma que su trabajo está bien remunerado, debido a estos en un 52% tiene un estatus de soltero a pesar de tener familia bajo su cargo, así mismo al 76% de los colaboradores afirmaron que se les reconocen las horas extras, aguinaldo y días feriados como lo establece la ley. En un 80% indicaron que les han brindado oportunidades de ascenso en diferentes áreas, promoviendo al personal del área de despacho a caja y de caja a supervisión.

El trabajo en equipo es otro de los elementos del clima organizacional analizados, los colaboradores afirman en un 56% que se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores, permitiendo que el 84% de las relaciones sean sin conflictos, manteniendo la armonía y el respeto entre compañeros.

Diagnóstico del clima organizacional y la incidencia en el desempeño laboral

Los colaboradores al realizar trabajo en equipo en un 68% cumplen con las metas y objetivos establecidos por la administración, demostrando que el 76% se siente parte del equipo de trabajo y están comprometidos a alcanzar las metas mensuales y anuales del restaurante. El 72% confirman tener habilidades para trabajar en equipo y en conjunto cumplir con las metas establecidas.

En lo referente a la satisfacción es evidente destacar que el 80% están satisfechos con los beneficios percibidos como son: el otorgamiento de préstamos personales sin interés, oportunidad de horarios que les permitan culminar sus estudios, ayudas económicas al presentarse situaciones de enfermedades y fallecimiento del familiar. Además el 76% de los colaboradores son puntuales en la hora de entrada y el 88% les comunica por medio de llamadas telefónicas a sus supervisores cuando se ausentan del trabajo por problemas de salud. El 84% de los colaboradores afirmaron estar satisfecho al trabajar en el restaurante y el 80% muestran una actitud positiva hacia el puesto de trabajo.

Cabe señalar que dentro de los elementos implicados en el clima organización están los niveles de rotación de personal y en un 28% los colaboradores han pensado retirarse del restaurante, y quienes lo han pensado tienen un nivel de antigüedad de 1 a 5 años tres colaboradores y de 6 a 10 años 2 colaboradores, y los que han pensado retirarse son del área operativa, a pesar de que este porcentaje es bajo el restaurante enfrentaría dificultades: en primer instancia aumentarían los niveles de ausentismo sin justificación, en segundo instancia tendrá problemas de pérdida de capital humano, fuga del conocimiento del personal y recursos financieros que afectarían la posición financiera y la calidad del servicio que brindan.

En relación al desempeño los colaboradores manifestaron en un 72% que el clima laboral influye en sus actividades para alcanzar mayor productividad, así mismo el 72 % afirma que este le permite desarrollar las actividades de su cargo, pero el 80 % considera que un clima laboral positivo influyen en el desempeño, debido a que si se presentara discordia, poca comunicación e indiferencia entre los colaboradores y no se transmitiría las ordenes de los cliente de forma eficiente, los procesos no se cumplirían generando deterioro a la imagen del restaurante como resultado perdidas económicas y hasta la eliminación del contrato por parte del franquiciante.

El 84% confirmaron que al mejorar el ambiente físico en sus áreas de trabajo su desempeño laboral será más efectivo, el 64% indico que el jefe inmediato realiza evaluaciones constante de desempeño, al implementarse las evaluaciones según el 72% los resultados se les da a conocer por ende el 72% de los colaboradores encuestados consideran que el clima laboral del restaurante Tip Top es agradable

- En lo que respecta a la descripción de los elementos en que se desarrolla el clima laboral generado por los colaboradores del Restaurante Tip-Top se ha encontrado que :

La apreciación y respuesta que engloba el clima organizacional del restaurante tiene sus orígenes en los diversos elementos que los colaboradores tomaron en cuenta para indicar como este se está desarrollando, haciendo principal énfasis en 10 elementos que inciden positivo o negativamente en el clima laboral.

En lo referente al desempeño o rendimiento laboral de los colaboradores, este indicador se considera como muy bueno ya que en un 84% el clima laboral les permite realizar sus funciones con eficiencia, eficacia mejorando la productividad, logrando el cumplimiento de los estándares procesos administrativos y operativos del restaurante.

Otro de los elementos dentro del indicador de muy bueno es la comunicación ya que en un 80% se comunica de forma fluida y asertiva, transmitiendo los procedimientos o cambios de procesos indicados por el departamento de calidad, la administración del local y el departamento de contabilidad están en constante comunicación sobre las políticas de pago a los proveedores, el reembolso de los fondos y sistemas de arqueo de las ventas, la comunicación es determinante para establecer o mantener las relaciones interpersonales con los compañeros de las diferentes áreas. Dichas comunicaciones se transmiten utilizando los canales y medios adecuados.

La remuneración es un elemento con un indicador de muy bueno ya que el 80% de los colaboradores están conforme con las políticas de remuneración establecidas, sintiéndose seguros y estables con el trabajo que realizan en el restaurante, además que el salario les permite solventar las necesidades básicas, por otra parte en un 80% están satisfecho con sus puesto/cargos, permitiendo que el clima sea agradable con una atmosfera positiva que permita mejorar la productividad de sus labores.

Uno de los elementos considerado como bueno es el conocimiento que tienen los colaboradores de la estructura organizativa representado por un 72%. Además otro elemento considerado como bueno es el trabajo en equipo, ya que los colaboradores conocen y consideran que poseen habilidades para trabajar con compañeros cercanos con personalidad y actitudes positivas en el logro de los objetivos del restaurante.

Con respecto al elemento de motivación el 68% de los colaboradores encuestados afirmaron estar comprometidos, motivados e inspirados por trabajar en el restaurante este indicador debe ser observado ya que colaboradores poco motivados generan baja efectividad y productividad en sus funciones, además es una empresa dedicada a brindar servicios de calidad y la calidad está en dependencia del recurso humano de la empresa.

Uno de elementos deficientes y de alerta para el desarrollo del clima en el restaurante es la equidad con un 56% los colaboradores perciben que las personas que laboran son tratadas con equidad independientemente del género y edad, afirmando que existen preferencias con ciertos colaboradores y a la políticas del restaurante de no contratar colaboradores con edad superior a los 50 años.

Otro de los elementos deficientes es el liderazgo, los colaboradores en un 48% no está de acuerdo con el estilo de liderazgo que se practica, considerando que los administrativos toman decisiones que afectan su economía, indicando que no se toma en cuenta las necesidades presentadas de forma inmediata, así mismo el 44% de los colaboradores consideran que el estilo de liderazgo autocrático genera un clima hostil poco favorable, generado en ocasiones discordias y discusiones que afectan el desempeño de los colaboradores.

- Finalmente, en lo que respecta a la relación del clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral se concluye.

Al aceptar la hipótesis alternativa se evidencia la relación que existe entre la variable clima organizacional y desempeño laboral con lo cual se confirma que realmente el clima laboral está incidiendo en el desempeño de cada uno de los colaboradores del restaurante Tip-Top.

Los resultados demostraron que el clima organizacional del Restaurante Tip Top influye en el desempeño de los colaboradores, por lo tanto se puede concluir que el clima laboral es una herramienta estratégica por medio de la cual se alcanza la eficiencia y eficacia en los procesos y procedimientos implementados por los colaboradores.

XII. RECOMENDACIONES

A los directivos del restaurante Tip Top,

- De acuerdo a los recursos humanos y materiales realizar diagnóstico de medición del clima organizacional semestralmente, lo que les garantizara mantenerse informados del sentir de los colaboradores, para detectar las inconformidades, incumplimientos de procesos que puedan ocasionar rotación del personal, gastos económicos, lográndose detectar debilidades de los elementos que afectan el clima laboral y convirtiéndolas en fortalezas.
- Programar reuniones trimestrales con el personal con el propósito de informar el sentir de equidad asegurándose que los colaboradores compartiendo los resultados de las gestiones operativas y administrativas, con estos se lograra transmitir sentimiento de equidad funciones que ejecutan, lográndose así que el personal este claro que independientemente de género, edad y cualquier otra situación social que se presente existe equidad.
- Diseñar programas de capacitación al personal, en los contenidos de liderazgo, equidad, motivación y trabajo en equipo, en los meses de enero, junio y julio por ser meses de menor afluencia de clientes, dicha capacitación contribuirá a mejorar las actitudes de los colaboradores, y contar con un personal más proactivos
- Por ser el restaurante Tip Top contribuyente del 2% del INATEC solicitar dichas capacitaciones sobre los contenidos señalados
- Otras de la forma en que se podría capacitar al personal es a través de la contratación de consultores externo especialistas en los temas previamente indicados, con una duración de 20 horas en horarios diferenciados una vez a la semana en los días miércoles de 7 a 9 am con el personal del turno B (nocturno) y 4 a 6 pm con el turno A (matutino).
- En lo que respecta a las remuneraciones no económicas dotar al personal administrativo de un diploma de reconocimiento por ser mejor colaborador semestralmente, para destacar la eficiencia y eficacia alcanzada

- Al personal operativo además del bono que reciben mensualmente, garantizar un diploma de reconocimiento, destacando su eficiencia y eficacia.
- Aunque el 28% de los colaboradores afirmaron que han pensado retirarse es importante tomar en consideración una reserva de capital

A los colaboradores

- Cuando el empleador ejecute diagnóstico de clima organizacional participar proactivamente ya que logran detectar los elementos que más estén incidiendo y contribuir a que los directivos mejoren el clima laboral.
- Participar activamente en las reuniones que programen los directivos y destacar las debilidades y fortalezas dentro del puesto que desempeñan, ya que esto facilitara la toma de decisiones.
- Participar de los programa de capacitaciones sobre liderazgo, equidad, motivación y trabajo en equipo ya que esto contribuirá con su desarrollo laboral y profesional

A los estudiantes

- Que consideren el estudio de diagnóstico del clima organizacional como fuente documental para futuras investigaciones, instándole a que continúen realizando este tipo de investigación, ya que como afirma Chiavenato (2009): “es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimiento para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (pag.6).

XIII. BIBLOGRAFÍA

- Amaro Maximiliano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores*. Mexico: Pearson Educación.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Chiclayo, Lambayeque Perú: Escuela de Economía USAT.
- Aparicio, P., & Blanco, R. (Sf). *Relaciones en el entorno del Trabajo*. Macmillian Profesional.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de la Investigación introducción a la metodología Científica* . Caracas venezuela : Editorial Episteme .
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Mexico: Pearson Educación.
- Banco Central de Nicaragua [BCN]. (2017). *Cartografía Digital y Censo de Edificaciones Cabera municipal de Juigalpa*. Managua.
- Baño, V. (2011). *Competencia esenciales, climaorganizacional e innovación como factores de competitividad empresarial*. México. Obtenido de <https://goo.gl/Wz38ek>
- Bateman , T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* . Mexico DF: Mc Graw-Hill Interamerica Editores S.A.
- Benavides , R. (2004). *Administración*. Mexico DF: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S,A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogota: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencia sociales* . Colombia : Pearson Educación .
- Bonifaz, C. d. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humano*. Mexico DF: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* . México: Mc Graw- Hill Interamericana Editores .
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: McGRAW-Interamerica editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill Educación.
- Córdova , M. (2003). *Estadística Descriptiva e Inferencial* . Lima Perú: MONSHERA S.R.L.

- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- George, J., & Jones, G. (2006). *Administración contemporánea*. México DF: Mc Graw-Hill.
- Gonzales, M. (2012). *Acoso Laboral y (Mobbing) Liderazgo*. México: Alfaomega Grupo Editorial S.A.
- Great Place to Work. (8 de Octubre de 2017). *Great Place to Work*. Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork-ca.com>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico DF: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Henández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernandez, G. V., & Rojas, M. F. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima*. Santiago de Cali.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hitt, M., Black, J. S., & Poter, L. W. (2012). *Estructura Organizacionales*. Mexico DF: Pearson Educación.
- INIDE Y MAGFOR. (2013). *IV Censo Nacional Agropecuario*. Managua.
- Instituto Nacional de Información y Desarrollo [INIDE]. (2008). *Juigalpa en Cifras*. Managua.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INEC]. (16 de 10 de 2017). Obtenido de <http://www.inec.gob.ni>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. Mexico DF: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Julio Piura, L. (2008). *Metodología de la Investigación "Un enfoque integrador*. Managua: Xerox.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración*. Mexico Df: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico DF: Mc Graw-Hill Interamericana Editores SA.
- Levin, R., Rubin, D., Baldera, M., Valle, J. C., & Gómez, R. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México: Pearson Educación.
- Levine, D., krehbiel, T., & Berenson, M. (2014). *Estadística para Administración*. Mexico DF: Pearson Educación.

- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo Teoría aplicación y desarrollo de habilidades*. México D,F: Cenagge Learning Editores S,A.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* . México DF: Mc Graw-Hill Interamericana Editores .
- Madrigal, Díaz, L. A. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA)*”. Managua, Nicaragua.
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de Mercado*. México: Pearson Educacion.
- Marroquín, P. S., & Pérez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burguer King*. San Juan de Guatemala.
- Mino, P. E. (2014). *Correlación entre el clima organizaional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Chiclayo, Peru.
- Mondy , W. (2012). *Capital Humano* . México DF: Pearson Educación.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico DF: Mc GRAW-HILL Interamericana Editores S.A.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Raudales, U. R. (2012). *Valoración del clima organizacional de las unidades académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial en la Sede Central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán*. Tegucigalpa, Honduras .
- Restaurante Tip Top. (05 de 7 de 2016). Obtenido de <http://restaurantestiptop.com/>
- Restaurante Tip Top. (17 de octubre de 2017). *Restaurante Tip Top*. Obtenido de Restaurante Tip Top: www.restaurantestiptop.com
- Reyes, P. A. (2007). *Administración Moderna*. Mexico DF: Limusa.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México DF: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administracion* . México: Pearson Education .
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* . Mexico DF: Pearson Educaciòn.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). *Supervisión*. México: Pearson Edeucación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Romero, M. J. (2015). *Incidencia del Clima organizacional en el desarrollo de la satisfacción y productividad laboral de los docentes de la UNAN FAREM Chontales*. Juigalpa, Chontales.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2006). *Administración teoría y aplicaciones*. Mexico DF: Alfaomega Grupo Editores S.A.
- Ruiz, E., Gago, M. L., García, C., & López, S. (2013). *Recursos Humano y Responsabilidad social corporativa*. España : Mc Graw- Hill Interamericana de España , S.L.
- Schermerhorn, J. (2006). *Administración*. Mexico Df: Limusa S.A.
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez edo Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Triola, M. (2009). *Estadística. Décima edición*. México: Pearson Educación.
- Visitancaragua. (14 de Octubre de 2017). Obtenido de www.visitancaragua.com/chontales/:
www.visitancaragua.com/chontales/

XIV. ANEXOS

Anexo 2 Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CHONTALES “CORNELIO SILVA ARGÜELLO”

Encuesta

Estimados colaboradores, se les hace de su conocimiento que se está realizando un estudio del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, como requisito de la Maestría en Administración Funcional de Empresa, para optar al título de master, la información proporcionada en la encuesta será manejada con discrecionalidad, ética y profesionalismo. Agradeciéndoles de antemano por su valiosa colaboración

I. Datos Generales

Marque con un “X” una sola vez los siguientes ítems

1. Edad

De 18 a 22 ___ De 23 a 27 ___ De 28 a 32 ___

De 33 a 37 ___ De 38 a mas ___

2. Sexo

Femenino ___ Masculino ___

3. Antigüedad

Menor de 1 año ___ De 1 a 5 años ___ De 6 a 10 años ___

4. Estado civil

Soltero ___ Casado ___

5. Tipos de contratos

Determinado ___ Indeterminado ___

6. **Área a la que pertenece.**

Administración _____ Contabilidad _____ Operativa _____

II. **Instrucciones**

En escala del 5 al 1, favor marcar con una "x" el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada, misma que guardará total confidencialidad en la información proporcionada por lo que se solicita la mayor honestidad y seguridad posible en cada respuesta.

1. Nunca/ No
2. Muy poca veces
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre/ Si

Motivación	Nunca No 1	Muy pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Casi Siempre 4	Siempre Si 5	Comentarios
1. Está motivado para realizar su trabajo en el Restaurante Tip Top.						
2. Cuando implementa una mejora en sus labores es reconocida en el restaurante Tip Top.						
3. Mi jefe me reconoce y me motiva por el trabajo que realizo.						
4. En el Restaurante Tip Top le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.						
5. El Restaurante Tip-Top inspira y motiva a sus empleados a dar lo mejor de su trabajo.						
6. Usted se siente motivado al pertenecer a la familia del Restaurante Tip Top.						
7. Percibe usted que las personas que laboran en el Restaurante						

Tip Top son tratadas con equidad independientemente de su género y su edad.						
Liderazgo	Nunca No	Muy pocas Veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre Si	Comentarios
	1	2	3	4	5	
8. Esta de acuerdo con el estilo de liderazgo que se practica.						
9. Considera usted que es un líder cuando incide en otros colaboradores. del Restaurante Tip Top.						
10. Considera que el estilo de liderazgo ejercido favorece a un clima laboral agradable.						
Estructura Organizativa						
11. Considera usted que las cargas de trabajo están bien organizadas.						
12. Conoce claramente la estructura organizativa.						
13. . La Estructura Organizacional definida en el Restaurante Tip Top establece los tipos de cargos necesarios para la ejecución de las tareas, actividades y procesos.						
14. En el Restaurante Tip Top las tareas están lógicamente estructuradas.						
15. Conozco claramente a quien se subordina mi cargo/ puesto.						
16. Las orientaciones y llamados de atención las recibe de su jefe inmediato.						
17. Considera que las relaciones personales con personas del mismo nivel jerárquico son efectiva.						
18. La estructura de la organización define claramente las funciones de su cargo o puesto.						

Comunicación	Nunca No 1	Muy pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Casi Siempre 4	Siempre Si 5	Comentarios
19. La comunicación que fluye entre los jefes en el Restaurante Tip Top es de forma ascendente						
20. Recibe la información y la comunicación necesarias por parte de su jefe para hacer bien sus labores.						
21. Sus jefes están prestos a escucharlo cuando se presenta problemas en el quehacer laboral.						
22. Sus jefes le informan de manera escrita sobre los acontecimientos, cambios y los asuntos que le afectan.						
23. La comunicación interna se realiza a través de memorándum, cartas y correo electrónicos.						
24. Considera que la comunicación interna en el Restaurante Tip-Top favorece a que el colaborador conozca los valores, misión y visión de la empresa						
25. Cuenta con los medios adecuados para informarme de todo lo que pasa (revistas, carteleras, boletines, comunicados,)						
26. La comunicación con mis compañeros de trabajo es asertiva.						
27. El jefe le comunica las fortalezas y debilidades en el desempeño de sus labores.						
28. El clima laboral es idóneo para que la transmisión de la comunicación se realice de manera fluida.						

Remuneración	Nunca No 1	Muy pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Casi Siempre 4	Siempre Si 5	Comentarios
29. El salario que percibe lo motiva y esta en concordancia con el trabajo realizado						
30. Los bonos que le otorga el Restaurante Tip Top le motiva para realizar las funciones adecuadamente.						
31. Se siente seguro y estable con el trabajo que realiza.						
32. Considera que su trabajo en el Restaurante Tip Top está bien remunerado.						
33. Considera que el restaurante Tip Top le brinda remuneraciones indirectas como horas extras, días feriados y aguinaldos						
34. Le brinda la oportunidad de ascenso a otras áreas.						
Equipo de Trabajo						
35. En el Restaurante Tip-Top se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores.						
36. Alguna vez ha tenido conflicto con sus compañeros de trabajo.						
37. Considera que cuando realiza equipo de trabajo cumple con los objetivos propuestos.						
38. Se siente parte de un equipo de trabajo en el Restaurante Tip Top.						
39. Considera usted que tiene habilidades para trabajar en equipo.						
Satisfacción						
40. Está satisfecho con los beneficios recibidos en el Restaurante Tip Top.						
41. Llega temprano al Restaurante Tip Top						
42. Cuando llega a ausentarse del Restaurante Tip Top lo notifica.						
43. Se siente satisfecho en el Restaurante Tip Top.						

44. Tiene una actitud positiva hacia su puesto de trabajo.						
45. Ha pensado usted retirarse del restaurante Tip Top por la falta de conocimientos de las actividades que debe de realizar.						
Desempeño	Nunca No 1	Muy pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Casi Siempre 4	Siempre Si 5	Comentarios
46. El clima laboral influye en sus actividades para alcanzar mayor productividad.						
47. El clima laboral le permite desarrollar las actividades de su cargo.						
48. Considera que un clima laboral positivo influye en su desempeño.						
49. Al mejorar el ambiente físico en su área de trabajo su desempeño laboral será más efectivo.						
50. Los medios que utilizan en el desempeño de sus labores son adecuados						
51. El jefe inmediato realiza evaluaciones constantes de desempeño.						
52. Cuando se evalúa su desempeño se le da a conocer los resultados						
53. Considera que el clima laboral es agradable.						

Nota: Asegúrese de contestar todas las preguntas

Muchas gracias por su colaboración y tiempo

Anexo 3 Listado de colaboradores del Restaurant Tip-Top Juigalpa

No. INSS	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
3286825-8	Abigail Acuña	Asistente Administrativo
2822623-5	Keyling Reynalda Bakker Martínez	Supervisora
2699136-2	Merlys Lisbeth Aragón Suarez	Contadora
2596035-0	Doris Yaritza Oporta	Auxiliar Contable
2521935-9	Jasuhara Karina Lopez	Supervisora
2172177-9	Freddy Antonio Cienfuego	Cajero
3179541-0	Aracelly del Carmen Lumbi	Limpieza
3324762-9	Karla Adelayde Lumbi	Limpieza
3373660-6	Alexander de Jesús Paz	Cajero
3133891-6	Cynthia Nohelia Méndez Suarez	Cajera
2143650-7	Mayra del Rosario Díaz	Despacho
2686325-2	Angélica María Lira	Despacho
3351827-3	Dania Lisseth García	Despacho
2672608-7	Darling Antonio Reyes Lira	Freidor
2814218-2	Keny Raúl Altamirano	Freidor
2741747-4	Jassin Alexis Peña Rivas	Servicio a domicilio
3385803-0	Gerald Jirón	Freidor
3402280-3	Erika María García	Despacho
2927475-2	Miguel Ángel Castilla	Servicio a domicilio
3344464-6	Erasmus Antonio Flores Moreira	Servicio a domicilio
3163290-8	Brandon Renato Serrano	Ayudante de cocina
3156298-8	Ana Yansi Altamirano	Ayudante de cocina
2268368-5	Jaime Vargas Jarquín	Jefe de Seguridad
1017966-0	José Cipriano Gonzales	Seguridad

Anexo 4 Fotos del Restaurant Tip-Top Juigalpa



Fotógrafo: Wilman Campos



Fotógrafo: Wilman Campos



Fotógrafo: Wilman Campos