

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSTGRADO**



**CLIMA LABORAL DE UNA CADENA DE
RESTAURANTES EN EL NORTE DEL PERÚ, 2014**

AUTOR

CHIRINOS AITA MARIO ALONZO

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE:
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE
LAS PERSONAS**

Chiclayo, Perú

2018

**CLIMA LABORAL DE UNA CADENA DE
RESTAURANTES EN EL NORTE DEL PERÚ, 2014.**

POR:

CHIRINOS AITA MARIO ALONZO

Tesis Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Grado de:
**MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO
DE LAS PERSONAS**

APROBADO POR:

Mtro. Jorge Fupuy Chung
Presidente de Jurado

Mtro. Rafael Camilo Girón Córdova
Secretario de Jurado

Dra. Mirtha Flor Cervera Vallejos
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2018

AGRADECIMIENTO

A la Dra. Mirtha por su apoyo, a los profesores por sus enseñanzas
y todos los compañeros por los aportes y experiencias
compartidas.

DEDICATORIA

A mis padres, esposa y hermanos por el soporte y apoyo para
lograr mis objetivos

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	13
1.1.Antecedentes del Problema.....	14
1.2.Marco Teórico.....	20
1.3.Definición de Términos.....	23
CAPÍTULO II MATERIALES Y MÉTODOS	26
2.1. Diseño Metodológico.....	27
2.1.1. Tipo de Estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	27
2.1.2. Población.....	27
2.1.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
2.2. Variables – Operacionalización.....	29
2.3. Plan de procesamiento para análisis de datos.....	32
CAPÍTULO III RESULTADOS	34
CAPÍTULO IV DISCUSIÓN	61
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	75
Anexo 1: Encuesta de Clima Laboral - Trust Index-GPW.....	76
Anexo 2 Hoja Informativa.....	79

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Distribución de Trabajadores por Sexo.....	35
Gráfico 2: Distribución de Trabajadores por Área.....	35
Gráfico 3: Edad Zona Norte.....	36
Gráfico 4: Clima Laboral Zona Norte.....	36
Gráfico 5: Dimensión Credibilidad.....	37
Gráfico 6: Dimensión Respeto.....	38
Gráfico 7: Dimensión Imparcialidad.....	39
Gráfico 8: Dimensión Orgullo.....	39
Gráfico 9: Dimensión Camaradería.....	40
Gráfico 10: Clima Laboral Zona Norte según sexo.....	41
Gráfico 11: Dimensión Credibilidad según sexo.....	42
Gráfico 12: Dimensión Respeto según sexo.....	43
Gráfico 13: Dimensión Imparcialidad según sexo.....	44
Gráfico 14: Dimensión Orgullo según sexo.....	45
Gráfico 15: Dimensión Camaradería según sexo.....	46
Gráfico 16: Clima Laboral Zona Norte según área.....	47
Gráfico 17: Dimensión Credibilidad según área de trabajo.....	48
Gráfico 18: Dimensión Respeto según área de trabajo.....	49
Gráfico 19: Dimensión Imparcialidad según área de trabajo.....	50
Gráfico 20: Dimensión Orgullo según área de trabajo.....	51
Gráfico 21: Dimensión Camaradería según área de trabajo.....	52
Gráfico 22: Dimensiones según ciudad.....	53
Gráfico 23: Dimensión Credibilidad según ciudad.....	54
Gráfico 24: Dimensión Respeto según ciudad.....	55
Gráfico 25: Dimensión Imparcialidad según ciudad.....	56
Gráfico 26: Dimensión Orgullo según ciudad.....	57
Gráfico 27: Dimensión Camaradería según ciudad.....	58
Gráfico 28: Preguntas con mas oportunidades en la Zona Norte.....	58
Gráfico 29: Preguntas con mayor fortaleza en la Zona Norte.....	59

Lista de Tablas

Tabla 1: Categorías diagnósticas del Instrumento Trust Index de Great Place to Work (GPTW).	29
Tabla 2: Operacionalización de Variables.....	30

RESUMEN

Objetivo: Describir el clima laboral de una cadena de restaurantes en el norte del Perú. **Método:** Investigación de tipo transversal descriptiva, con aplicación de una encuesta estructurada bajo el formato Great Place to Work para medir el clima laboral a los trabajadores que forman parte de una cadena de restaurantes en el norte del Perú, cuya población ascendió a 84 colaboradores en Trujillo, Chiclayo y Piura. Luego de haber recabado la información y contar con los datos a cuantificar, se procedió a procesarlos utilizando el programa Excel, el cual permitió obtener los resultados a manera de gráficos. Estos resultados están expresados en porcentajes, tomando las respuestas obtenidas de las opciones 4 y 5, las cuales fueron divididas entre el total de respuestas posibles, considerando dimensiones y sub dimensiones.

Resultados: El clima laboral estuvo valorado por los trabajadores con un 80%, y la dimensión Credibilidad 72%, Respeto 67%, Imparcialidad 64%, Orgullo 82% y Camaradería 72%. **Conclusiones:** El clima laboral de una cadena de restaurantes en el norte del Perú es percibido de manera favorable, así como todas sus dimensiones, sin embargo se apreció oportunidades de mejora en las dimensiones Respeto e Imparcialidad, así como en las sub dimensiones Integridad 61%, Respaldo 63%, Participación 62%. Equidad 58% y Ausencia de Favoritismo 50%.

Palabras claves: Clima Laboral, Respeto, Imparcialidad.

ABSTRACT

Objective: To describe the working environment of a chain of restaurants in northern Peru. **Methods:** The research is descriptive cross-sectional, where a structured survey was applied under the Great Place to Work format focused on measuring the working environment, applied to the workers of the three restaurants that are part of the chain of restaurants in the north of Peru, whose population amounted to 84 employees in Trujillo, Chiclayo and Piura. After having gathered the information and having the data to quantify, we proceeded to process them manually using the Excel program, which allowed us to obtain the results as graphs. These results are expressed in percentages, the answers obtained from options four and five, which divided among the total of possible answers. This was done for every dimension and sub dimension. **Results:** The working environment was valued with 80%, and the dimension Credibility with 72%, Respect 67%, Impartiality 64%, Pride 82% and Comradeship 72%. **Conclusions:** The environment, the working environment climate of a chain of restaurants in the north of Peru is perceived as favorably, as well as all its dimensions; however, there were improvement opportunities in the following dimensions: Respect and Impartiality, as well as in the sub dimensions: Integrity 61%, Support 63%, Participation 62%, Equity 58% and Absence of Favoritism 50%. **Keywords:** Working environment, respect, Impartiality.

INTRODUCCIÓN

Contar con un diagnóstico claro y objetivo del Clima Laboral es el punto de partida para quienes están interesados en construir un gran lugar para trabajar ya que a través de este se puede conocer la percepción de los empleados en relación a su ambiente laboral y a sus jefaturas. El clima organizacional es una cuestión combinada entre la percepción de cómo se sienten las personas al interno de la empresa y el entorno de trabajo, que impacta en la habilidad de hacer las cosas, según HayGroup (2007).

Lograr un gran lugar para trabajar nos pide medir y mejorar la relación entre empleados y líderes de la organización, ya que los colaboradores consideran un excelente lugar para trabajar aquel en el que pueden confiar en las personas para las que se trabaja, sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan de las personas con las que trabajan, según Tolovi(2010).

Bajo esta perspectiva es que se elabora la herramienta de Great Place to Work que mide 5 dimensiones, Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería; las tres primeras nos miden la confianza que hay en los empleadores, eje fundamental para crear un excelente ambiente de trabajo.

Lograr generar esa confianza nos asegura que los jefes tengan credibilidad ante los colaboradores, tanto en sus acciones y en como manejan el negocio así como el respeto con el tratan a todos dentro de la organización. Por otro lado

En las instituciones el clima laboral tiene un rol importante ya que a través de esta se puede medir la actitud que tiene el trabajador frente a su labor, la misma que está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla dentro de su centro de trabajo.

Esto nos lleva a poder medir, bajo esta herramienta, el grado de orgullo que siente el trabajador frente a la labor que realiza, respecto a sus tareas y el orgullo que siente de pertenecer a la organización.

El deterioro del clima laboral, puede causar una pérdida de entusiasmo en los trabajadores por falta de motivación e incentivos, así como disminuir su productividad al no contar con las condiciones necesarias que se requieren para el cumplimiento de su labor, causando un daño no solo personal sino también a nivel de toda la organización. Como beneficios de tener un excelente lugar para trabajar podemos citar: tener colaboradores calificados, satisfacción del cliente y productos de mejor calidad, así como reducir los diversos costos de la retención o la alta rotación de empleados, según THCU(2004) de la Universidad de Toronto.

Ante esta situación descrita y debido a que la empresa donde se aplicó la investigación no realiza este tipo de estudio en sus colaboradores desconociendo su situación actual en este campo, se hizo necesario recabar esta información para conocer su clima laboral y, en base a los resultados obtenidos plantear alternativas para reforzar las fortalezas que presente así como mejorar las oportunidades. Por este motivo surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel del Clima Laboral de la Cadena de restaurantes en el norte del Perú?.

La Empresa cuestión del estudio, inició sus operaciones en Perú en el año 1997, bajo el sistema de franquicias y pertenece al rubro de alimentación. Actualmente cuenta con 20 tiendas a nivel nacional, siendo 15 en Lima y 5 en provincia. Tiene como Visión, ¡Dominar el mercado de comida casual!, así mismo tiene como Misión ¡Hacer que todos los días sean días con sabor, emoción y muy picantes!.

En la ciudad de Trujillo inicia operaciones en el año 2012, actualmente cuenta con 38 colaboradores, en la ciudad de Piura inicia operaciones en el año 2012, actualmente cuenta con 38 colaboradores y en la ciudad de Chiclayo inicia operaciones en el año 2013, actualmente cuenta con 37 colaboradores los cuales se desempeñan en horarios rotativos en turnos de mañana o tarde.

Para dar respuesta a esta pregunta se ha formulado el siguiente objetivo general:

- Determinar el clima laboral de una cadena de restaurantes en el norte del Perú.

Siendo los objetivos específicos:

- Determinar el grado de credibilidad por parte de los empleados en la cadena de restaurantes en el norte del Perú.
- Determinar el grado de respeto por parte de los empleados en la cadena de restaurantes en el norte del Perú.
- Determinar el grado de imparcialidad por parte de los empleados en la cadena de restaurantes en el norte del Perú.
- Determinar el grado de orgullo por parte de los empleados en la cadena de restaurantes en el norte del Perú.
- Determinar el grado de camaradería por parte de los empleados en la cadena de restaurantes en el norte del Perú.

Este trabajo se justifica por que le servirá a la empresa donde se llevará a cabo la investigación para poder conocer el clima laboral en su organización y en base a este resultado establecer planes de acción para poder mejorarla o fortalecerla; además servirá como antecedente para futuras investigaciones que se puedan realizar en torno a la misma temática.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes del Problema

Álvarez, S. (2001) desarrolló una investigación que tuvo como objetivo principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, específicamente en el Instituto de Oftalmología (INO). El autor concluyó que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma. La recomendación que se le propuso al Director de la institución fue la de gestionar un programa de cambio cultural con la finalidad de promover el compromiso de los integrantes de la organización.

Ruiz Gómez y Alquizar Horna (2005) realizaron una investigación que tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad - SEDALIB S.A. Una de las conclusiones del trabajo de investigación fue que los trabajadores de la Empresa SEDALIB S.A., se caracterizan por tener un nivel Medio de Clima Organizacional y que existe una correlación positiva significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa.

Tochimani Xique, P; Ortiz Munive, A. (2004) realizaron la investigación titulada; “Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas, Puebla”. El propósito de este trabajo fue obtener la información necesaria para determinar el clima organizacional, siendo un estudio de naturaleza descriptiva y se decidió hacer un censo, encuestándose a 104 trabajadores, faltando uno por incapacitado. Podemos concluir que en la variable general de estructura los trabajadores de conservación dicen que la división de trabajo es buena. Respecto a la motivación se detectó que sí existe motivación para el desempeño de su trabajo. Además es necesario que la organización capacite a sus trabajadores para poder hacer el uso adecuado de materiales y equipos de trabajo. Por

último, para la variable liderazgo se pudo concluir la necesidad de adoptar nuevos estilos de liderazgo y con ello lograr al 100% un liderazgo que pueda vigilar eficientemente el demás comportamiento de la organización.

Según Rojas Samillán (2005) en su tesis diagnóstico del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, concluyó con respecto a la realización personal, que el 34% de los encuestados manifiesta que es desfavorable o muy desfavorable, indican la falta de recompensas por el trabajo realizado, la poca claridad que hay con respecto a las tareas realizadas, haciendo que los trabajadores no encuentren relación entre lo que hacen y su desarrollo personal y profesional; además, ésta casi tercera parte de los encuestados se encuentra descontento por la casi nula capacitación que se provee, el 38 % manifiesta que realiza a medias y el 24% que es favorable.

Según Peredo, A. y Nunceyay, M. (2006) en su trabajo de investigación titulado “Relación del clima laboral y el involucramiento en el trabajo del personal de la Casa del Tornillo S.R.L. Chiclayo”, tuvo como objetivo general determinar la relación entre el clima laboral e involucramiento del personal, para lo cual se encuestó a 60 trabajadores mediante el uso de la Escala “Clima Laboral CL – SPC” elaborada por la Licenciada Sonia Palma y la Escala de Involucramiento en el trabajo de Lodhal y Kejner. Determinaron que existe una relación positiva entre el clima laboral y el involucramiento del trabajo, asimismo existe una relación positiva entre el factor de autorrealización del clima laboral y el involucramiento en el trabajo, de otro lado existe relación positiva entre el factor de supervisión del clima laboral y el involucramiento en el trabajo, existe relación positiva entre el factor de comunicación del clima laboral y el involucramiento en el trabajo y por último existe relación positiva entre el factor de condiciones laborales del clima laboral y el involucramiento del trabajo.

Fernández S (2006) realizó un estudio para determinar la percepción del Clima Laboral según el Grupo Ocupacional de los Trabajadores de la

Municipalidad Distrital de “José Leonardo Ortiz”. Chiclayo, Mayo – Agosto del 2006. Esta investigación utilizó una muestra de 111 trabajadores de los cuales 32 corresponden a la categoría ocupacional de auxiliar, 27 al de profesional y 52 al técnico. Se encontraron los siguientes resultados: No hay diferencias significativas en la percepción de clima laboral, entre auxiliares (50%), técnicos (55.56%) y profesionales (57.69%), los cuales manifestaron tener un clima desfavorable, debido a las situaciones o condiciones desfavorables que afrontan trabajadores.

Quiroz Urbina y Zarate Palacios (2007), realizaron la investigación de Clima Laboral en las empresas de Telefonía Fija y Móvil servicios digitales S.A.C y en Elite com, en la ciudad de Chiclayo. En la investigación se tomó como muestra total a 60 trabajadores, 30 por cada una de las empresas. Los resultados encontrados son: La empresa de servicios digitales S.A.C, obtuvo un nivel medianamente favorable (46.67%) y favorable (43.33%) en los factores de clima laboral al igual que la empresa Elite.Com que obtuvo un nivel medianamente favorable (45,67%).Se puede aseverar que ambas empresas tienen un clima laboral favorable para sus trabajadores, pues los jefes se interesan por buscar un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades que estos desarrollan, tienen oportunidades de autorrealización, las condiciones laborales y la supervisión son buenas.

Carril, L.; Rosales, D. (2007), en su trabajo de investigación; “Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVICSAC S.A. Ltda. de la ciudad de Trujillo”. Dentro de los factores de satisfacción laboral que se evaluaron fueron: tareas, autonomía, desarrollo personal, remuneración, condiciones físicas y supervisión; y clima laboral en los agentes de seguridad de la empresa. El estudio fue de naturaleza cuantitativa, correlacional y transversal, su muestra conformada por todos los agentes de seguridad de la empresa. Como conclusiones se obtuvieron: los agentes de seguridad de la empresa, se caracterizan por tener un nivel medio en cada uno de los factores de Satisfacción Laboral además de tener un nivel bueno en Clima Laboral. Estos en su mayoría se caracterizan por tener niveles

altos en los factores de autonomía y salario, y niveles medios en los factores de tarea, desarrollo personal, condiciones físicas y supervisión, de la escala de satisfacción laboral. Finalmente con esta investigación concluyó, que existe correlación significativa entre cada uno de los factores de satisfacción laboral, (tarea, autonomía, desarrollo personal, paga, condiciones físicas y supervisión) y el clima laboral.

La empresa argentina EDICO (2008), presentó sus resultados de clima laboral obtenidos bajo la evaluación del Great Place To Work Institute Argentina, donde nos muestra que tiene un clima laboral favorable con 84%, así mismo todas su dimensiones pero considerando la imparcialidad como la más baja de todas con 64%; dentro de esta dimensión encontramos sub dimensiones que se perciben de manera desfavorable como la equidad con 54% y la ausencia de favoritismo con 52%.

Palma S. (2008) en la investigación “Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana”, se utilizó una muestra de 1323 trabajadores dependientes de empresas de producción y de servicios de entidades tanto particulares como estatales de Lima Metropolitana, siendo las características de la muestra analizada en relación a edad, sexo, condición laboral, jerarquía laboral y tiempo de servicio. Los resultados finales revelan una percepción media o relativa de las características del ambiente laboral; si asumimos la premisa de que el trabajo es una actividad que debe realizarse en condiciones seguras y con garantías de protección y seguridad, resulta deficitario el hecho de que las percepciones de los trabajadores en la muestra estudiada y en el análisis de los grupos por variables no se perciba el ambiente laboral como muy favorable. Por el contrario, se señalan aspectos deficitarios en las condiciones de trabajo como las remuneraciones, políticas administrativas, así como en las interacciones humanas vinculada a la relación con los compañeros y actividades de supervisión. Las diferencias encontradas ponen en relevancia que los trabajadores varones tienen una mejor percepción de clima que las trabajadoras mujeres.

Espinoza, O. (2009) en su investigación titulada; “Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la Ciudad de Trujillo”, nos dice que el clima de la organización tiene una influencia incondicional en la satisfacción laboral, por lo cual el trabajador del BCP se siente a gusto y satisfecho de realizar su trabajo no solo para bienestar suyo sino también para el de la empresa.

Meraz, J. (2010) en su investigación titulada; “El Clima Organizacional en Compartamos Banco”, identifica el nivel del clima laboral de dicha institución, la cual está ubicada en la zona norte de la ciudad de Morelia, Michoacán, México. Para esto se identificaron los problemas que más afectan a la organización en cuanto a clima organizacional se refiere, así como los efectos que tienen la relación jefe-empleado, las promociones inapropiadas, la colocación de empleados en puestos acorde a su perfil y la conformación de equipos de trabajo. En cuanto a la metodología de la investigación, se identificaron las variables del clima organizacional, las dimensiones e indicadores para que fueran posibles las mediciones correspondientes, se tomó como base el Diagrama Sagital de Ishikawa para conocer la causa-efecto del clima organizacional.

Según Navarro, L. (2009) en su investigación “Diagnóstico de la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores jurisdiccionales del local principal de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque”, concluyó que el clima laboral si influye en la satisfacción laboral los trabajadores jurisdiccionales de la CSJLA y es de manera negativa.

Jorge Ferrari (2005), en un estudio de la percepción de clima laboral bajo el modelo de Great Place To Work realizado en México arrojó como resultado que el promedio las 50 mejores empresas para trabajar en el año 2004 -2005 fue de 83%, la dimensión Credibilidad 72%, Respeto 72%, Imparcialidad 70%, Orgullo 82% y Camaradería 76%; también nos muestra el promedio de las 10 mejores empresas para trabajar en el año 2004-2005 fue de 91% la

dimensión Credibilidad 82%, Respeto 83%, Imparcialidad 81%, Orgullo 89% y Camaradería 87%.

En el 5to Congreso Regional de Recursos Humanos con sede en la ciudad de Córdoba-Argentina, el Ing. Luis Riva, de Grace Place to Work – Institute Argentina (2009), presentó un estudio sobre la percepción de clima laboral en el año 2008 bajo el modelo de Great Place To Work en Argentina en donde la dimensión Credibilidad 75%, Respeto 71%, Imparcialidad 69%, Orgullo 77% y Camaradería 78%.

Chirinos y Baltazar (2013) realizaron una investigación sobre la relación entre Clima Laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios - Chiclayo, se trabajó con 92 trabajadores de ambos sexos entre edades de 18 a 30 años. Para la medición del Clima Laboral se utilizó la “Escala de Clima Laboral” de Palma (2004), donde obtuvo como resultados que el 62% de trabajadores perciben su Clima Laboral como favorable, el 33% como muy favorable y nadie tiene una percepción desfavorable, ni muy desfavorable del clima.

Pérez (2014) investigó Clima Laboral y Autoestima en trabajadores de una distribuidora de bebidas norte, en 130 trabajadores hombres de la ciudad de Chiclayo, utilizando la Escala de Clima Laboral (CL – SPC). Como resultados obtuvo que el Clima Laboral se encuentra en un nivel medio con 48%, con 26,5 % en favorable y desfavorable con 16,7%; lo que indica que los trabajadores tienen una buena percepción de sí mismo, mantiene buenas relaciones interpersonales y se comunican adecuadamente, mostrando interés en su desempeño laboral.

Tapia, K. y Ventura, Y. (2016), en su estudio Clima laboral y asertividad en trabajadores de una Empresa Distribuidora de Abarrotes, Chiclayo 2015 concluye que los niveles de Clima laboral en la población estudiada tuvo un nivel muy favorable con 53.8%, un nivel medio con 31.1% y desfavorable con 7.6%. En relación a los niveles en los factores de Clima laboral, se encontró nivel favorable en los cinco factores; sin embargo, los resultados

más significativos son involucramiento laboral con un 58,3% y supervisión con 56,1%. En el factor condiciones laborales, se percibe un 50,0% en el nivel favorable; De la misma manera, el factor comunicación alcanzó un nivel favorable.

Boada, I. (2017), en su estudio “Liderazgo y Clima Laboral en CLINMEYD S.A. Northospital”, concluye que el estilo de liderazgo manejado por los jefes de área no influye en el Clima Laboral, así mismo el factor que genera menor satisfacción entre los trabajadores es el de Autorrealización y el que genera mayor satisfacción es el de Involucramiento Laboral.

Íñiguez, O. (2017), en su estudio “Diagnóstico del clima laboral del personal administrativo encargado de los procesos habilitantes de apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui GADMUR.” Concluye que el índice de satisfacción laboral es de 73,1% el cual encaja en la valoración de nivel medio; presentó además los resultados por dimensiones teniendo Motivación (68%) lo cual refleja un nivel bajo de satisfacción; Liderazgo (80%) es decir se encuentran en un nivel muy alto de satisfacción; Equidad (74%) puntaje ubicado en el nivel medio; Orgullo (87%) ubicándose en un nivel excelente; Compañerismo (57%) es decir un nivel crítico en virtud de la escala de valoración, Comunicación (81%) e Integridad (80%) se ubican en un nivel muy alto; Cuidado (70%) refleja un nivel medio de satisfacción; Justicia (65%) que corresponde a un nivel Muy Bajo, por último Aceptación de Líderes (69%) lo cual refleja un nivel Bajo de satisfacción laboral.

1.2. Marco Teórico

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente

por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Para Chiavenato (1999), el clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional en la que lo miembros de una organización la perciben o experimentan, y que influye directamente en su comportamiento.

Según Palma (2004) el clima laboral lo define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Para HayGroup (2007), el clima organizacional es una cuestión combinada entre la percepción de cómo se sienten las personas al interno de la empresa y el entorno de trabajo, que impacta en la habilidad de hacer las cosas. Esta consultora incide en que no todos tienen una misma visión del clima organizacional, esta visión personal depende de cómo la organización estructura los retos del puesto, el reconocimiento al trabajo, el crecimiento o línea de carrera, la forma como el trabajo repercute en la empresa, aspecto comunicado al trabajador y finalmente la libertad para decidir en su área, con creatividad y efectividad. En cuanto a la dimensión entorno, los aspectos más saltantes son el entendimiento de la organización en cuanto a sus valores y estructura, la innovación como factor de crecimiento organizacional reduciendo el exceso normativo, el fomento al alto rendimiento y la confianza y reconocimiento tangible a los equipos de trabajo existentes.

Un análisis de THCU (2004) de la Universidad de Toronto, considera que el clima organizacional influye en conseguir un trabajo saludable para los individuos y reduce los diversos costos de la retención o la alta rotación de empleados. El estudio realizado en diversas organizaciones canadienses señala que los programas que promueven un estilo de vida saludable (sea orientados a la protección de salud o a la mejora de salud y condiciones al interno de la empresa) en los empleados permiten mejorar las relaciones laborales y reducir las ausencias, pero esto puede llevarse al plano de mejorar los aspectos individuales sin lograr una mejora completa del clima organizacional, que genere un sistema de retroalimentación continua.

Además puntualiza que para lograr un clima organizacional que influya en resultados óptimos para la organización, se requiere de aspectos como el estilo de liderazgo que poseen quienes dirigen la organización, de la organización del trabajo y la asignación de responsabilidades, de la autonomía del puesto, del control que se tiene sobre el trabajo y el soporte social o la forma como la organización calza las demandas del trabajo con las demandas individuales y familiares del empleado; estos aspectos se denominan factores psicosociales.

Tolovi (2010), refiere que un excelente lugar para trabajar en la visión de los empleados, es donde se confía en las personas para las que se trabaja, siente orgullo por lo que hace y disfruta de la compañía de las personas con las que trabaja.

Baguer (2012) refiere que el clima laboral es el ambiente humano en el que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo y que por lo tanto, influyen en su conducta.

Hernández (2014), menciona que el clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo define como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y a su vez repercuten

de manera directa en el desempeño de los trabajadores. Esto incluye factores como el grado de identificación del trabajador, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, entre otros.

1.3. Definición de Términos

Clima Laboral: percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados con posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Palma, S. 2004. “Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias”. Perú. Revista de Investigación en Psicología. 101 p. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM. Lima.

Instrumento Trust INDEX: es una encuesta validada por la compañía Great Place to Work utilizada para medir en las compañías el nivel de confianza, orgullo y camaradería dentro del lugar de trabajo.

Credibilidad: Dimensión que abarca las sub dimensiones Comunicación, Competencia e Integridad.

Comunicación: Genera información completa y transparente de la empresa a los colaboradores e Incentiva la accesibilidad de los Directivos.

Competencia: Desarrolla la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de los colaboradores.

Integridad: Asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio.

Respeto: Dimensión que abarca las sub dimensiones Respaldo, Participación y Cuidado.

Respaldo: Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo y reconoce el buen desempeño y logro de metas.

Participación: Incentiva a los directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo.

Cuidado: Equilibrio de la vida profesional y personal. Estimula la consideración del ser humano. Instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo. Ambiente emocionalmente saludable.

Imparcialidad: Dimensión que abarca las sub dimensiones Equidad, Ausencia de Favoritismo y Justicia.

Equidad: Establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo así como asegurar el buen trato sin importar la posición.

Ausencia de favoritismo: Asegura la ausencia de favoritismos y “politiquería” como medios para obtener ventajas.

Justicia: Asegura la ausencia de discriminación y establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas.

Orgullo: Dimensión que abarca las sub dimensiones Orgullo por el trabajo personal, equipo y empresa.

Orgullo del trabajo personal: Genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.

Orgullo del equipo: Incentiva logros del equipo. Crea un ambiente de orgullo por la contribución por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.

Orgullo de la Empresa: Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsa contribución a la comunidad.

Camaradería: Dimensión que abarca las sub dimensiones Relaciones Interpersonales, Hospitalidad y Sentido de Pertenencia.

Relaciones Interpersonales: Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar, también la realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.

Hospitalidad: Programas de Inducción. Prácticas de bienvenida.

Sentido de Pertenencia: Incentiva el sentido de familia y de pertenencia al grupo.

CAPÍTULO II MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Diseño Metodológico

2.1.1. Tipo de Estudio y diseño de contrastación de hipótesis

La investigación es de tipo transversal descriptiva, donde se aplicó una encuesta estructurada a los trabajadores de los tres locales que forman parte de la cadena de restaurantes en el norte del Perú.

2.1.2. Población

La población ascendió a 84 colaboradores en los restaurantes de Trujillo, Chiclayo y Piura.

2.1.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se contó con los participantes de manera individual o grupos de 3 un momento antes de empezar su turno. Se les explicó la finalidad de la investigación dándoles a conocer que era de manera anónima. La duración de la aplicación fue de 15 minutos, de los cuales 5 fueron destinados a darles a conocer la hoja informativa y 10 minutos para la aplicación del instrumento. La aplicación se realizó en los ambientes de su empresa.

Para la recolección de datos sobre los encuestados: edad, sexo, área de trabajo, tiempo de servicio y cargo, se utilizaron preguntas directas relacionadas a estos aspectos, seguidos de las preguntas del Instrumento Trust INDEX de Great Place to Work, encuesta estándar utilizada a nivel internacional, la cual es de tipo Likert. Consta de 46 enunciados, los cuales se agrupan en 5 dimensiones y 15 sub dimensiones.

La dimensión Credibilidad, se aborda de la pregunta 1 a la 13; aquí encontramos la sub dimensión Comunicación que se mide de la

pregunta 1 a la 4, la sub dimensión competencia de la pregunta 5 a la 9 y la sub dimensión integridad de la pregunta 10 a la 13.

La dimensión Respeto, se aborda de la pregunta 14 a la 22; aquí encontramos la sub dimensión Respaldo que se mide de la pregunta 14 a la 16, la sub dimensión Participación en las preguntas 17 y 18, y la sub dimensión Cuidado de las personas de la pregunta 19 a la 22.

La dimensión Imparcialidad, se aborda de la pregunta 23 a la 33; aquí encontramos la sub dimensión Equidad que se mide de la pregunta 23 a la 26, la sub dimensión Ausencia de Favoritismo de la pregunta 27 a la 29, y la sub dimensión Justicia de la pregunta 30 a la 33.

La dimensión Orgullo, se aborda de la pregunta 34 a la 39; aquí encontramos la sub dimensión Trabajo Personal que se mide en las preguntas 34 y 35, la sub dimensión equipo en las preguntas 36 y 37, y la sub dimensión Empresa en las preguntas 38 y 39.

La dimensión Camaradería, se aborda de la pregunta 40 a la 45; aquí encontramos la sub dimensión Relaciones Interpersonales que se mide en las preguntas 40 y 41, la sub dimensión Hospitalidad en la pregunta 42, y la sub dimensión sentido de pertenencia de la pregunta 43 a la 45.

Así mismo, la pregunta 46 mide de forma general la apreciación del trabajador sobre el Clima Laboral de la organización.

Tabla 1

Categorías diagnósticas del Instrumento Trust Index de Great Place to Work (GPTW).

Categoría Diagnóstica	Puntaje Total (%)
Muy favorable	100% – 86%
Favorable	85% - 61%
Desfavorable	60% - 45%
Muy desfavorable	44% - 0%

El Instrumento Trust INDEX, es una encuesta validada por la compañía Great Place to Work utilizada para medir en las compañías la credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería dentro del lugar de trabajo y hacen recomendaciones específicas para mejorarlo, elaborando un ranking en el que se determinan cuáles son las mejores empresas donde trabajar, sin embargo al no contarse con el método de validación, se procedió a realizarla mediante la aplicación de 170 encuestas en poblaciones similares utilizando el paquete estadístico SPSS V. XX , donde se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.928. Esta validación fue ejecutada antes de aplicar el instrumento a la población donde se realiza la investigación.

2.2. Variables – Operacionalización

El Clima Laboral se midió con las dimensiones que nos arroja el instrumento de Great Place to Work (GPTW).

Las Dimensiones funcionaron además como variables independientes.

Así mismo se consideraron otras variables como Edad, Sexo, Área de Trabajo, Tiempo de Servicio y Cargo como variables independientes por la influencia que tienen éstas según resultados encontrados en estudios que se muestran en los antecedentes.

Tabla 2

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIÓN	ÍNDICE	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima Laboral	Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Competencia ▪ Integridad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy rara vez es cierto ▪ Rara vez es cierto ▪ A veces es cierto a veces es falso. ▪ A menudo es cierto. ▪ Muy a menudo es cierto. 	Ordinal
	Respeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respaldo ▪ Participación ▪ Cuidado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy rara vez es cierto ▪ Rara vez es cierto ▪ A veces es cierto a veces es falso. ▪ A menudo es cierto. ▪ Muy a menudo es cierto. 	Ordinal

	Imparcialidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equidad ▪ Ausencia favoritismo ▪ Justicia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy rara vez es cierto ▪ Rara vez es cierto ▪ A veces es cierto a veces es falso. ▪ A menudo es cierto. ▪ Muy a menudo es cierto. 	Ordinal
	Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo individual ▪ Trabajo en equipo ▪ Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy rara vez es cierto ▪ Rara vez es cierto ▪ A veces es cierto a veces es falso. ▪ A menudo es cierto. ▪ Muy a menudo es cierto. 	Ordinal
	Camaradería	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones Interpersonales ▪ Hospitalidad ▪ Sentido de Pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy rara vez es cierto ▪ Rara vez es cierto 	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ A veces es cierto a veces es falso. ▪ A menudo es cierto. ▪ Muy a menudo es cierto. 	
Área de Trabajo		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencial ▪ Producción ▪ Servicio 		

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Plan de procesamiento para análisis de datos

Luego de haber recabado la información y contar con los datos a cuantificar, se procedió a procesarlos en forma manual utilizando el programa Excel, el cual nos permitió obtener los resultados a manera de gráficos.

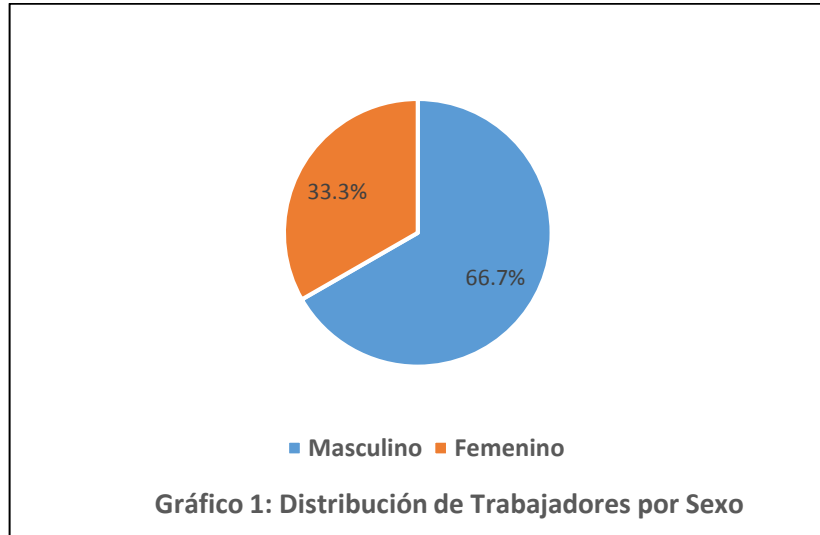
Los resultados están expresados en porcentajes, para esto se tomó como positivas las respuestas obtenidas de las opciones 4 y 5 las cuales fueron divididas entre el total de respuestas posibles. Esto se hizo por dimensiones y sub dimensiones.

Así mismo los resultados del clima laboral se han presentado por dimensiones y sub dimensiones de forma general para la zona norte, según sexo, por áreas de trabajo (servicio, producción y gerencial) y por cada una de las ciudades (Trujillo, Chiclayo y Piura). También se dan a conocer las fortalezas y oportunidades para la empresa de acuerdo a las preguntas con mayor y menor puntaje respectivamente. Finalmente se presentan planes de acción de mejoras.

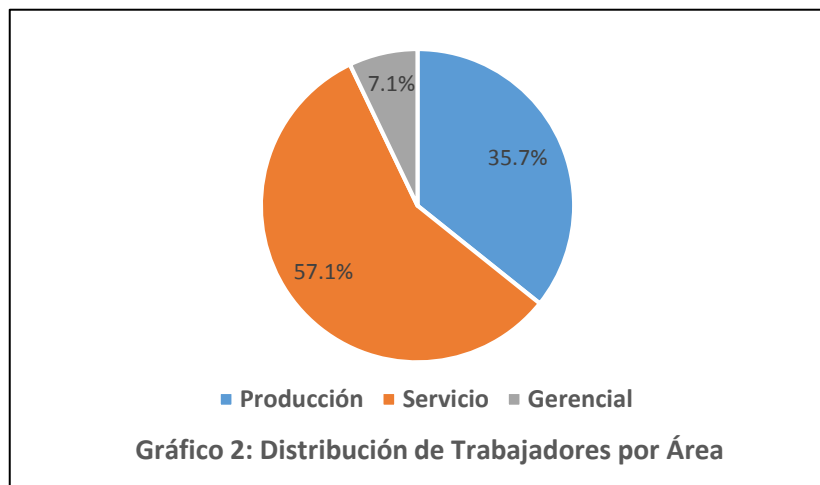
CAPÍTULO III

RESULTADOS

Apreciamos en los gráficos 1 y 2, que la cadena de restaurantes tiene el 33.3% de personal femenino y el 66.7% de personal masculino, así mismo el 57.1% pertenece al área de producción, el 35.7% al área de servicio y el 7.1% al área gerencial.

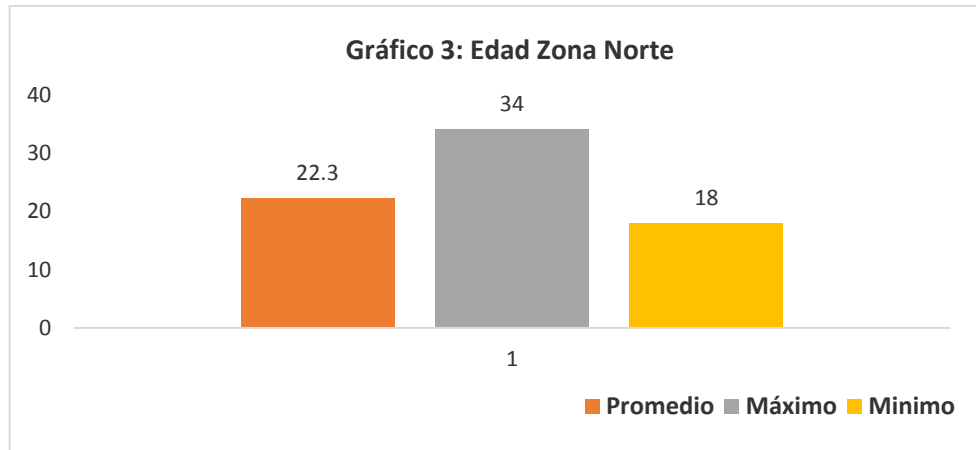


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios.



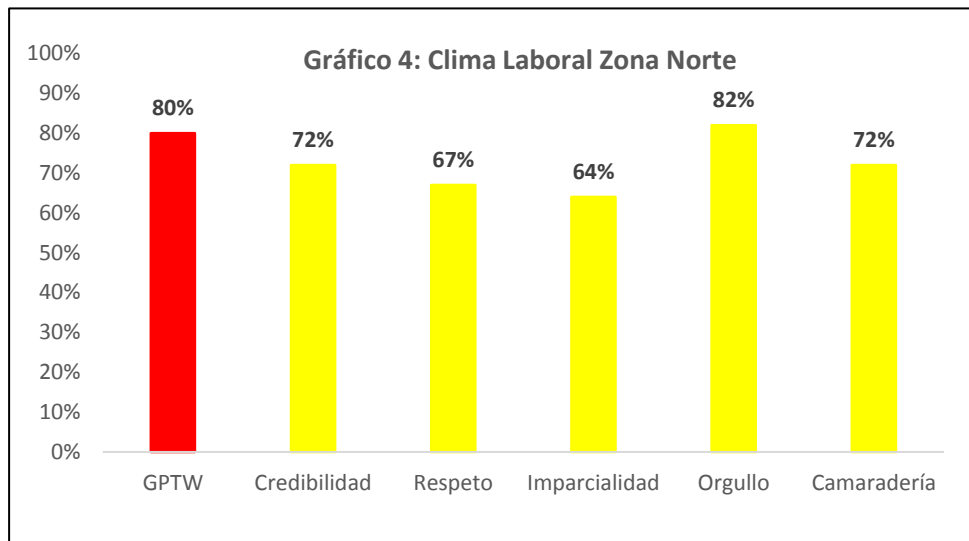
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico número 3 podemos apreciar que la edad promedio en esta empresa es de 22.3 años, lo cual nos indica que son colaboradores aún jóvenes y en edad universitaria, sin embargo también se cuenta con personas de 34 y 18 años.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

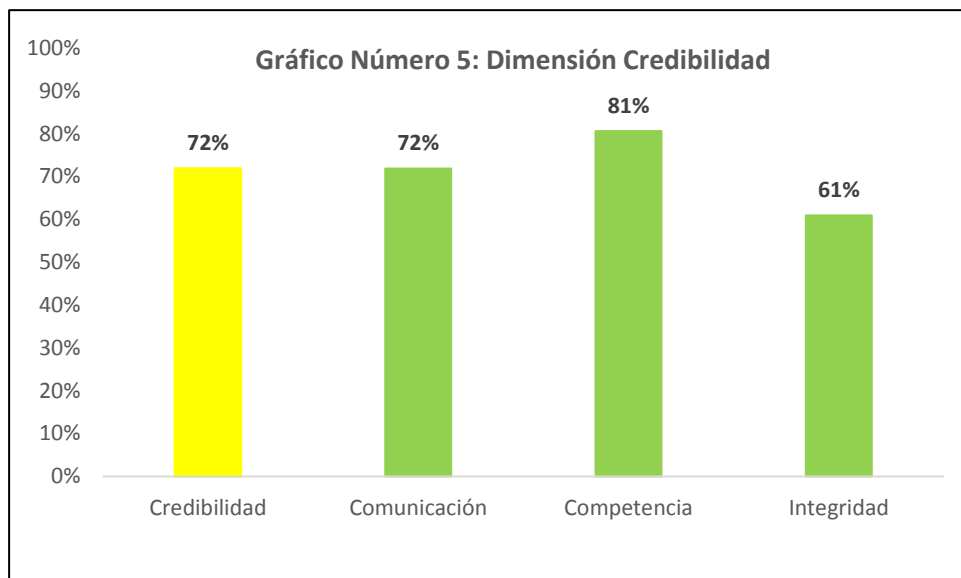
Como se puede apreciar en el gráfico 4, el clima laboral en la zona norte es percibido por los colaboradores de forma favorable con un 80%; siendo las dimensiones Respeto (67%) e Imparcialidad (64%) las más bajas pero favorables, además vemos que el orgullo de los mismos por laborar en esta empresa es elevado con un 82%, siendo la dimensión con mejor percepción.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 5, se muestra la dimensión Credibilidad, percibida de manera favorable con 72%, esto nos indica que los jefes son competentes y accesibles, además se transmite de manera completa y transparente la información a los colaboradores, así mismo lo más resaltante es la sub dimensión competencia con 81% mostrándonos que los colaboradores perciben que sus jefes lideran el negocio con visión y en coordinación con ellos, sin embargo consideran

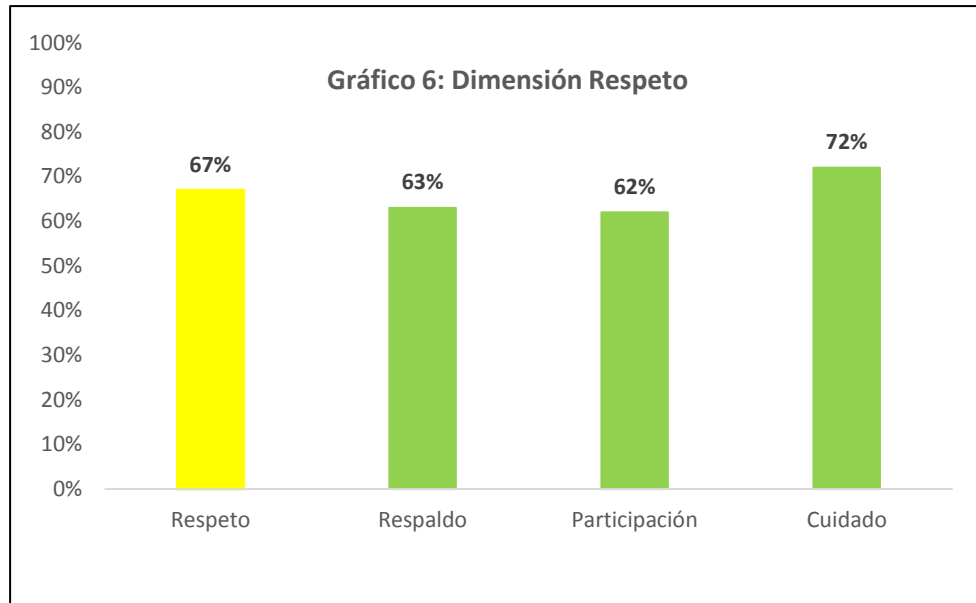
que hay una falta de ética y consistencia en sus acciones por parte de estos al tener la sub dimensión integridad valorada con 61%, que si bien es cierto está dentro de la categoría favorable colinda con lo desfavorable.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 6, se muestra la dimensión respeto, percibida de manera favorable con 67%, esto debido a las oportunidades presentadas por la falta de respaldo ya que los colaboradores sienten que no se les provee los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada, y en la falta de reconocimiento y el esfuerzo extra por el trabajo realizado. Vemos también una oportunidad en la sub dimensión Participación ya que consideran que los jefes no son abiertos a aceptar ideas y sugerencias como propuestas de mejora.

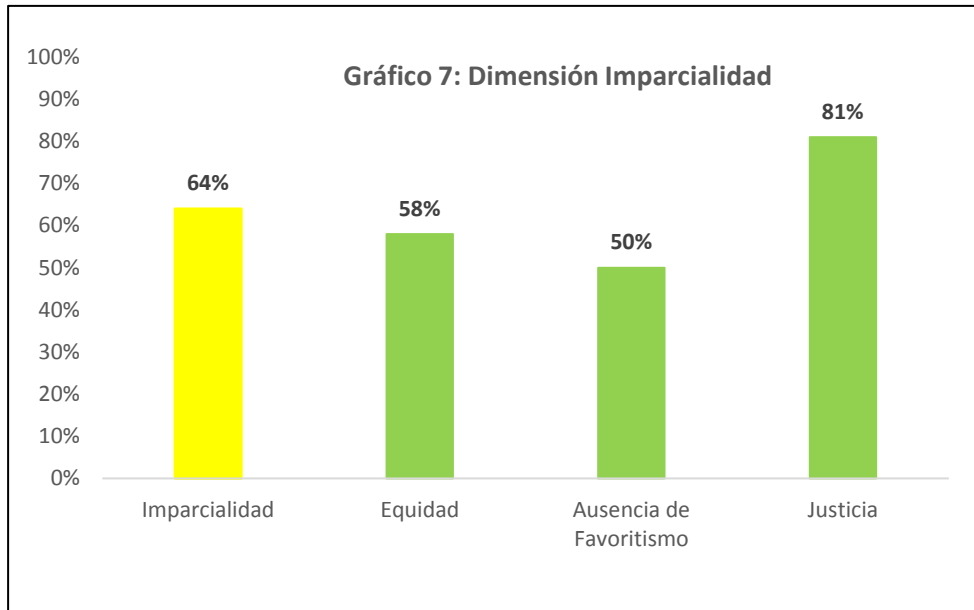
Sin embargo, a pesar de la baja valoración de las sub dimensiones previas, podemos ver que la sub dimensión Cuidado tiene una valoración de 72% lo cual nos muestra que los colaboradores perciben que la empresa les ofrece un ambiente seguro tanto físico como emocional, así como considerar que mantienen un equilibrio entre su vida personal y profesional.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

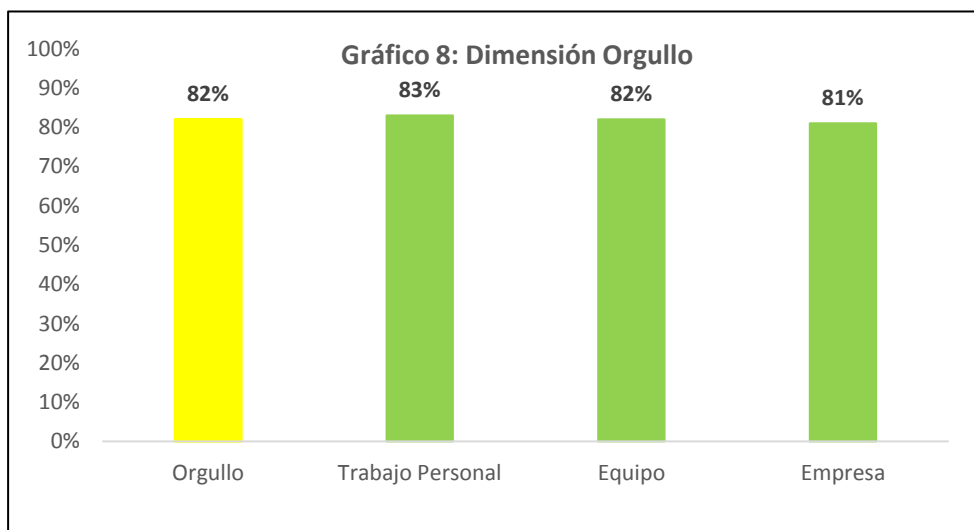
En el gráfico 7, se muestra la dimensión Imparcialidad, percibida de manera favorable pero con la puntuación más baja (64%), cercano a ser percibido como desfavorable, esto debido a que los colaboradores sienten que existe favoritismo o privilegios por parte de los jefes con sus compañeros, siendo la sub dimensión Ausencia de favoritismo percibida como desfavorable con 50%.

Así mismo la sub dimensión equidad es percibida como desfavorable con 58% debido a que los colaboradores consideran que no hay equilibrio entre el pago que reciben y el trabajo realizado. Sin embargo vemos que perciben justicia de forma favorable, considerando que no existe ningún tipo de discriminación ya sea por edad, condición socio económica o sexo.



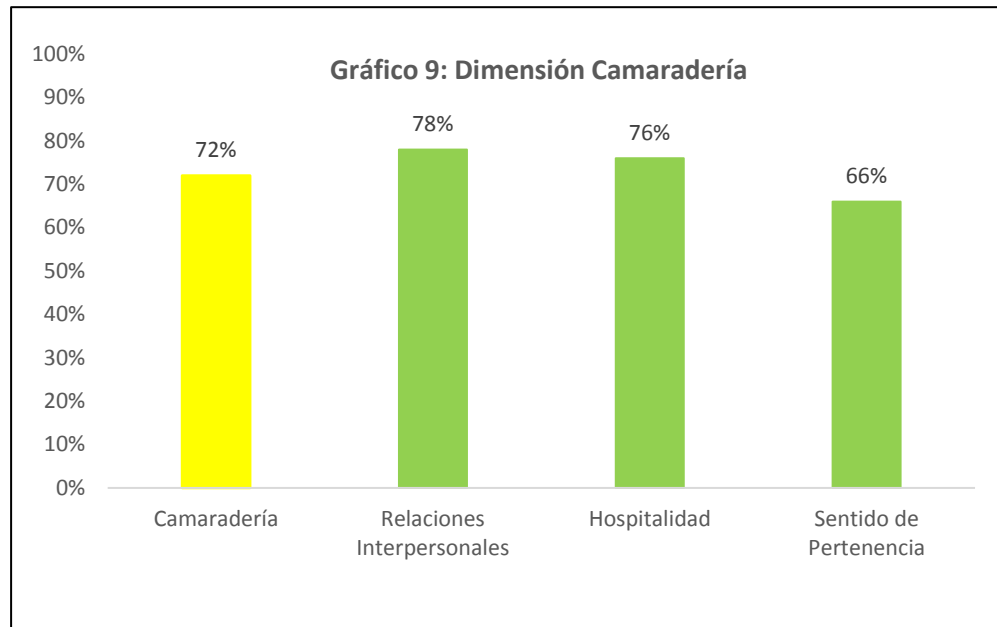
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 8, apreciamos la dimensión orgullo de manera favorable, con la puntuación más elevada (82%), vemos que los colaboradores le encuentran un significado al trabajo que realizan y al mismo tiempo les genera valor a la empresa, además se sienten incentivados por los logros del trabajo en equipo y que la imagen que tienen de la empresa es muy positiva a pesar de percibir falta de equidad y favoritismo por parte de sus jefes inmediatos.



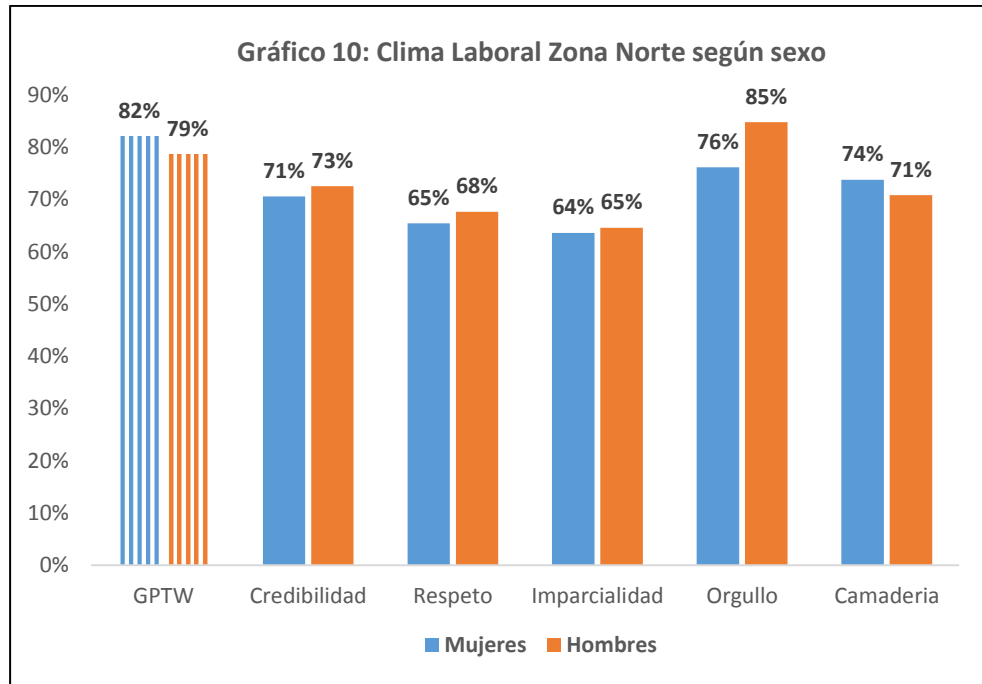
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 9, apreciamos la dimensión Camaradería de manera favorable con 72%, contando con un ambiente amigable para trabajar, sin embargo se tiene una oportunidad de mejora en el Sentido de pertenencia al equipo de trabajo el cual se percibe de manera favorable pero de manera muy baja.



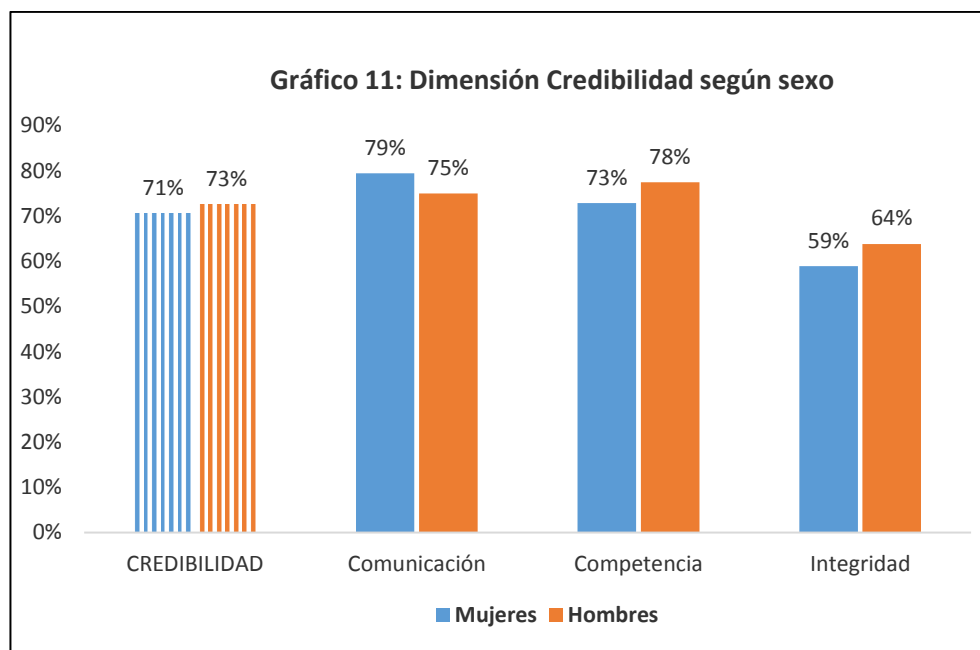
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 10 podemos apreciar que tanto hombres como mujeres perciben el clima laboral de manera favorable con un 79% y 82% respectivamente, lo mismo sucede con todas las dimensiones producto del estudio. Sin embargo podemos observar que las dimensiones Respeto e Imparcialidad tiene una valoración muy cercana a lo desfavorable. Cabe resaltar que la dimensión Orgullo es la dimensión más valorada, a pesar de notarse que existe baja percepción en aspectos relacionados a presencia de favoritismo y que no reciben los recursos necesarios para realizar su trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

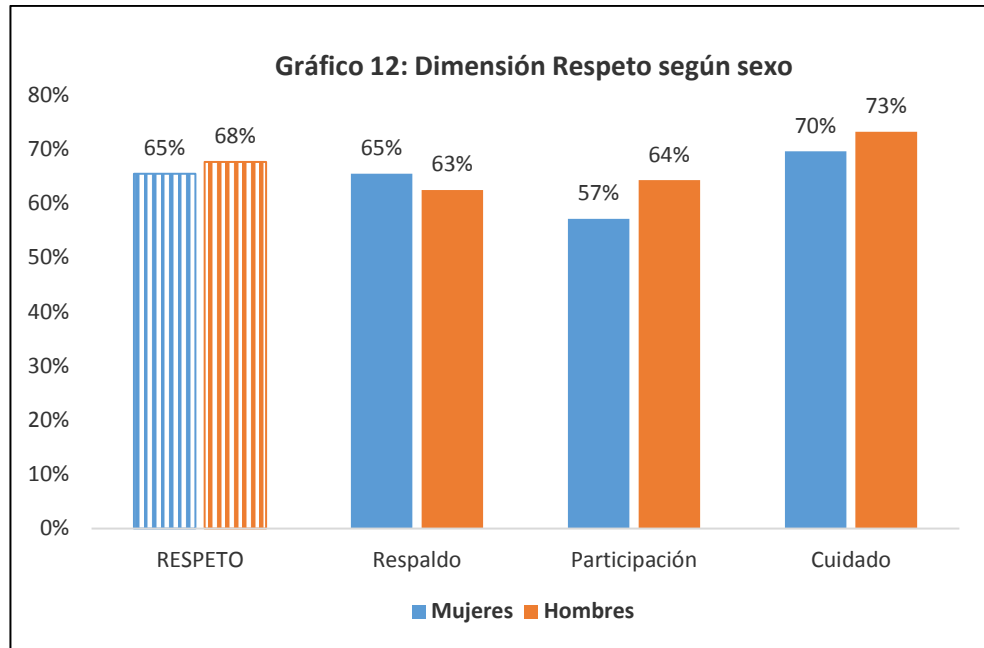
En el gráfico 11 apreciamos que tanto hombres como mujeres perciben de manera favorable la dimensión Credibilidad, sin embargo podemos ver que las mujeres comprenden de manera desfavorable la integridad con un 59% y los hombres a pesar de considerarla de manera favorable con 64% está muy cercano a ser desfavorable (60%), dándonos a notar que ven una falta de consistencia en el accionar de los jefes y de ética en el manejo del negocio.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 12, se muestra la dimensión respeto percibida de manera favorable tanto por hombres como mujeres, sin embargo podemos apreciar que las mujeres perciben de manera desfavorable la sub dimensión participación ya que sienten que los jefes no las involucran como ellas quisieran en la toma de decisiones o sugerencias que involucren su trabajo sintiéndose ignoradas. En el caso de los hombres lo perciben favorablemente pero muy cerca de ser considerado desfavorable, por lo que esta condición no escapa como una oportunidad de mejora.

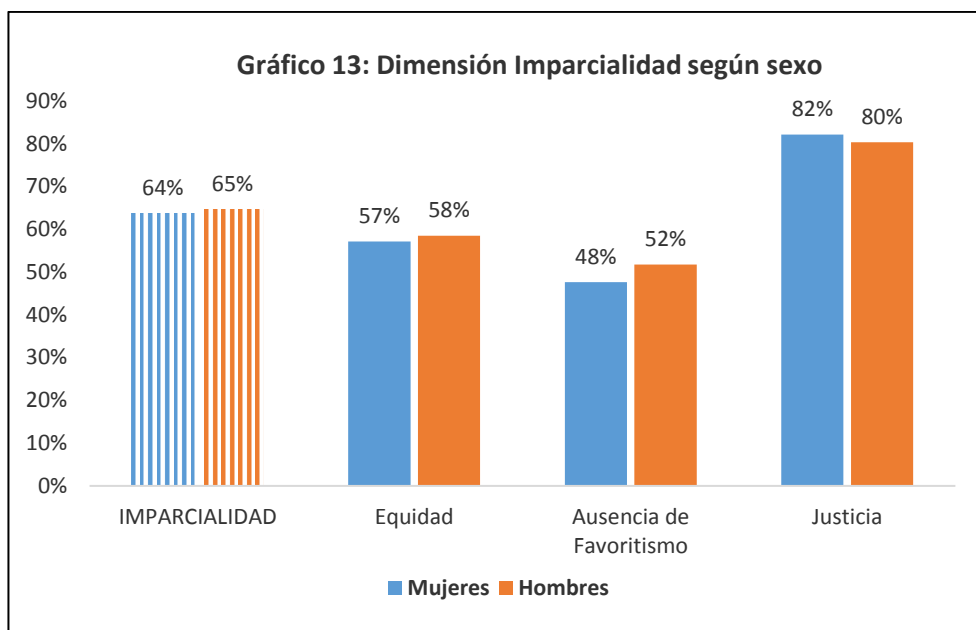
De este gráfico también podemos desprender la idea de que en esta empresa no se proveen todos los recursos para que los colaboradores realicen su trabajo de manera adecuada viéndolo reflejado en el resultado de la sub dimensión Respaldo que es favorable para ambos sexos pero muy cercanos al límite de ser desfavorables.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 13 apreciamos la dimensión Imparcialidad percibida por hombres y mujeres como favorable pero muy cerca a ser desfavorable, esto debido a la percepción desfavorable que tiene ambos de la sub dimensión Ausencia de Favoritismo, siendo las mujeres las que tienen menor percepción, ya que sienten que existe favoritismo hacia sus compañeros.

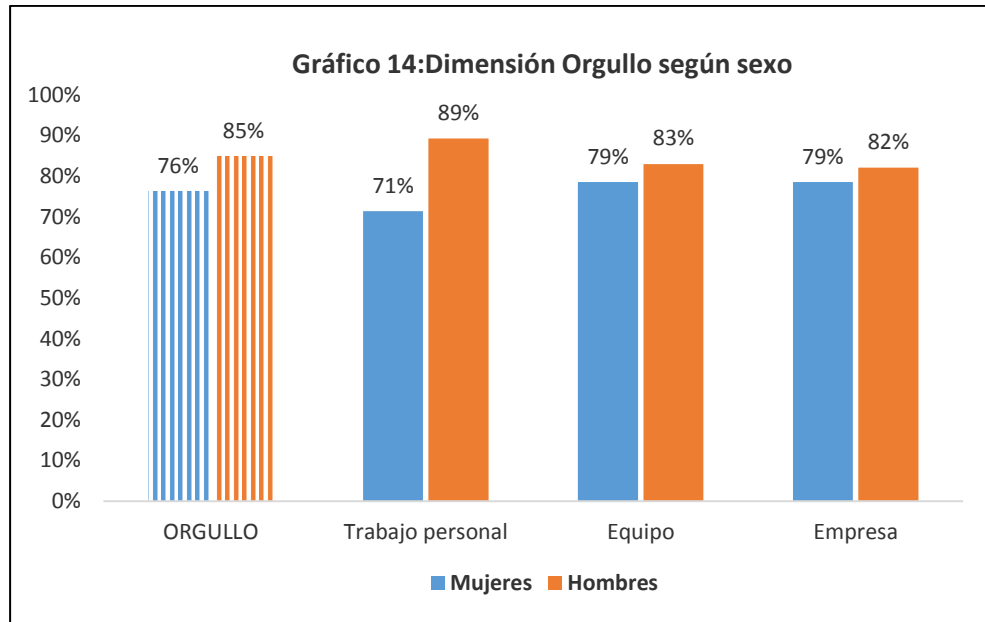
Así mismo la percepción de la sub dimensión Equidad es percibida de manera desfavorable tanto por hombres como por mujeres, esto porque consideran que no hay un equilibrio entre el pago que reciben y el trabajo que realizan. Sin embargo y a pesar de los resultados previos, tanto mujeres como hombres consideran de manera favorable la sub dimensión Justicia estando incluso cerca de ser valorada como muy favorable ya que consideran que no existe discriminación por sexo, condición socio económica o edad.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 14 podemos apreciar la dimensión Orgullo el cual es percibido por las mujeres de manera favorable con 76% de igual manera por los hombres pero con una mejor percepción (85%), si bien es cierto en todas las sub dimensiones pertenecientes al orgullo los hombres tienen una mejor valoración, en la sub dimensión Trabajo Personal se hace aún más notoria ya que los hombres tienen una percepción muy favorable con 89% y las mujeres de una manera favorable con 71% esto debido a que encuentran más significado al trabajo que realizan y que al mismo tiempo le generan valor a la empresa.

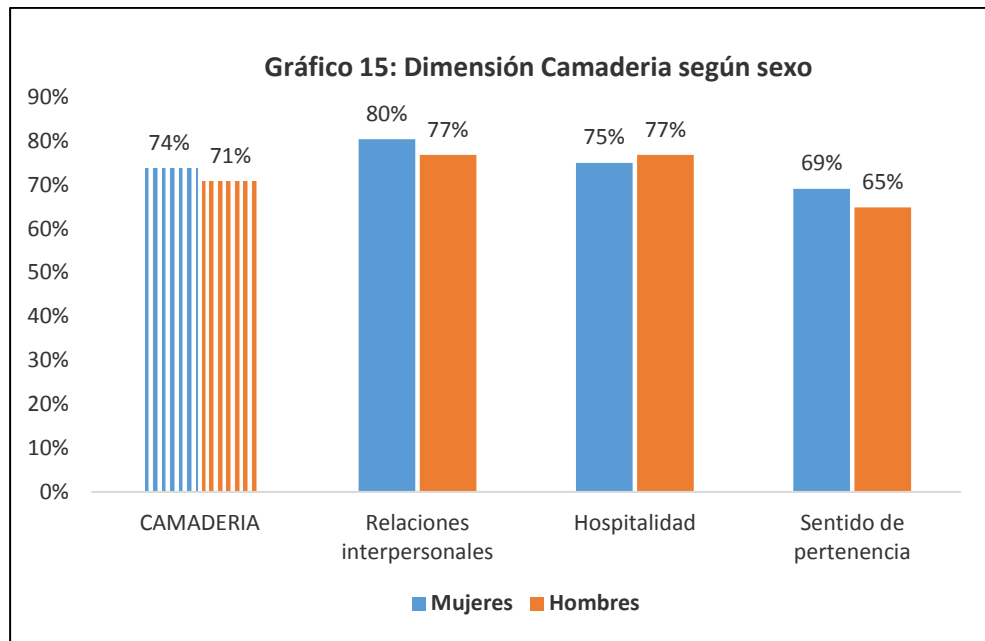
Además en ambos casos se sienten incentivados por los logros del trabajo en equipo y de la imagen que tiene la empresa en la sociedad, lo cual es muy positivo ya que a pesar de percibir falta de equidad y favoritismo por parte de sus jefes inmediatos, tienen orgullo de pertenecer a esta empresa, esto lo podemos apreciar en las sub dimensiones Equipo y Empresa.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 15 apreciamos la dimensión Camaradería percibida de manera favorable por hombres y mujeres, podemos ver que la sub dimensión Sentido de Pertenencia se muestra favorable para ambos sexos pero con una valoración no tan elevada, 69% por parte de las mujeres y 65% de los hombres, esto debido a que los colaboradores del área no encuentran un total sentido de familia o equipo.

Como contra parte a la sub dimensión sentido de pertenencia tenemos a la sub dimensión Relaciones Interpersonales con una valoración igualmente favorable con 80% por parte de las mujeres y con 77% por parte de los hombres, esto se debe a que los colaboradores consideran que trabajan en un ambiente amigable y que se incentiva el desarrollo de actividades por fechas importantes o cumplimiento de metas. También consideran que se realizan buenas prácticas de bienvenida o inducción lo cual lo apreciamos con la valoración favorable de la sub dimensión Hospitalidad.

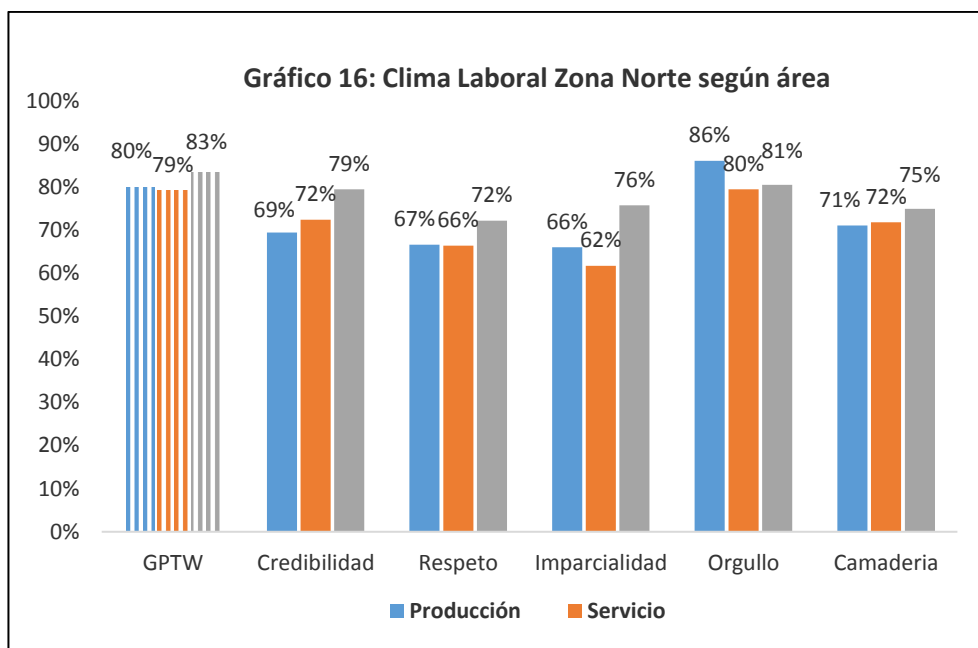


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 16 podemos observar que las 3 áreas perciben de manera favorable el clima laboral teniendo una mejor percepción el área gerencial con 83%, luego producción con 80% y finalmente servicio con 79%.

De aquí podemos apreciar que tanto el área de producción como la de servicio perciben el respeto de manera favorable pero con una valoración muy cercana a desfavorable con 67% y 66% respectivamente. Lo mismo sucede con la imparcialidad donde producción tiene una valoración de 66% y el área de servicio con 62%.

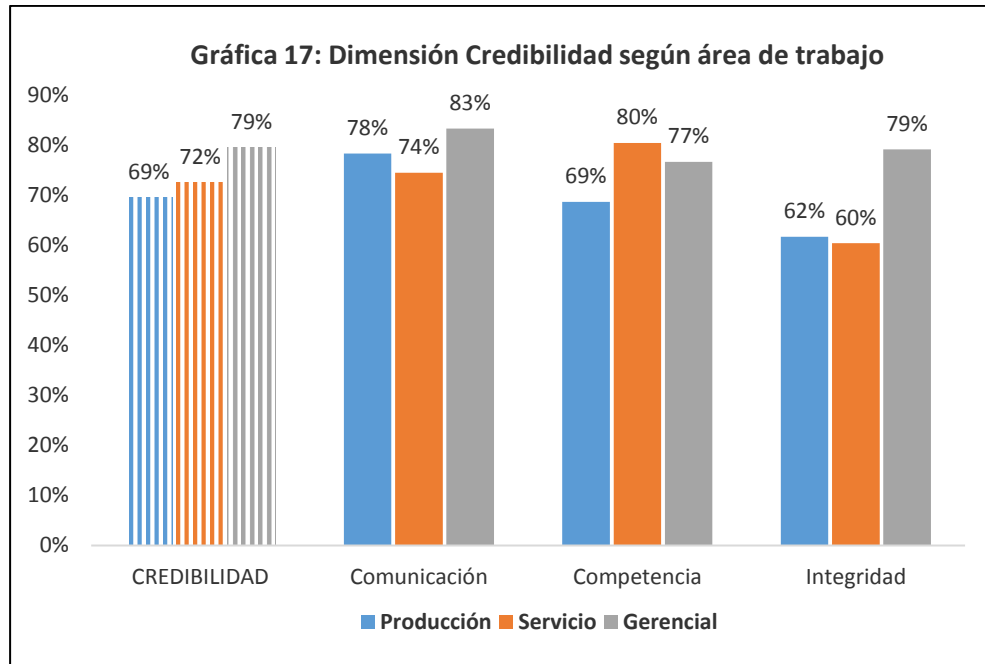
Podemos ver que el área de servicio tiene mejor percepción de la dimensión credibilidad sobre el área de producción, sin embargo ésta última siente más orgullo de trabajar en esta empresa, valorando esta dimensión de manera muy favorable.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 17 apreciamos que todas las áreas tienen una percepción favorable, sin embargo el área de producción se encuentra por debajo del 70%, esto por que valoran la sub dimensión Competencia de manera muy baja debido a que consideran que sus jefes no cuentan con las competencias necesarias para lideran el negocio a pesar de ser favorable con un 69% mientras que el aérea de servicio lo hace con un 80%.

En la sub dimensión Integridad tanto el área de producción como servicio tienen una valoración en el límite de ser desfavorable con 62% y 60% respectivamente, esto debido a que consideran que sus jefes no manejan el negocio de manera ética y no son consistentes con sus acciones.



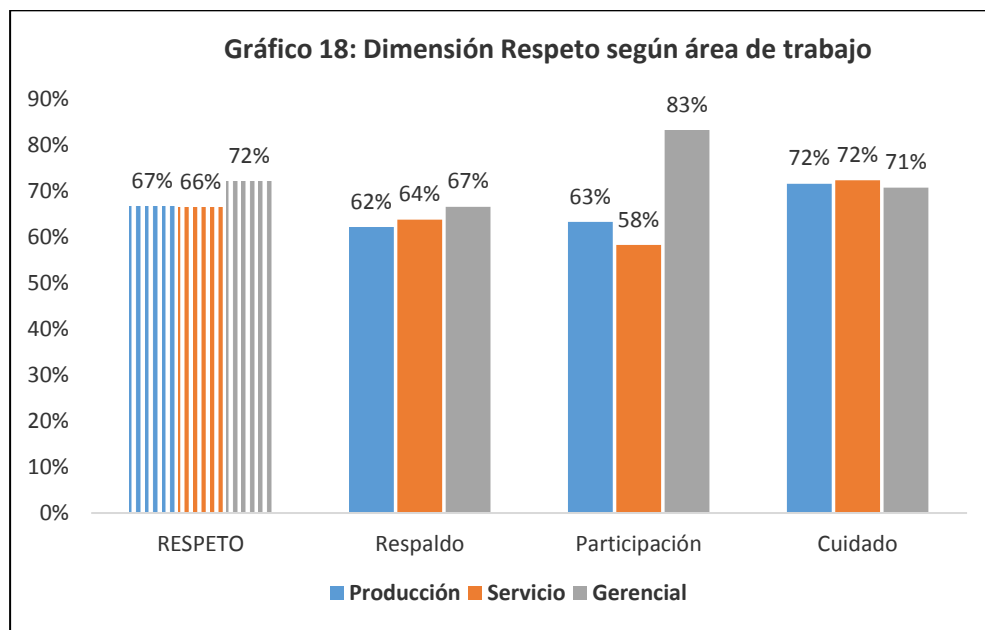
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 18 apreciamos que todas las áreas tienen una percepción favorable, sin embargo el área de producción y servicio se encuentra por debajo del 70%.

Estos resultados se sustentan en que tanto producción y servicio e incluso el área gerencial, valoran la sub dimensión Respaldo de forma favorable pero por debajo del 70%, incluso el área de producción y servicio acercándose al límite de desfavorable, aquí los colaboradores consideran que no reciben los recursos suficientes para desarrollar su trabajo y que no se les reconoce el buen desempeño y logro de metas.

Así mismo vemos que en la sub dimensión participación mientras el área gerencial tiene una valoración muy favorable con un 83%, el área de producción tiene una valoración favorable con 63% muy cerca a ser muy desfavorable y el área de servicio una valoración desfavorable con 58%. Los colaboradores de producción y más aún los del área de servicio consideran que los jefes no los involucran como quisieran en la toma de decisiones o sugerencias que involucren su trabajo.

Consideran de manera favorable la existencia de equilibrio entre su vida personal y profesional, además que cuentan con instalaciones seguras y adecuadas para el trabajo.

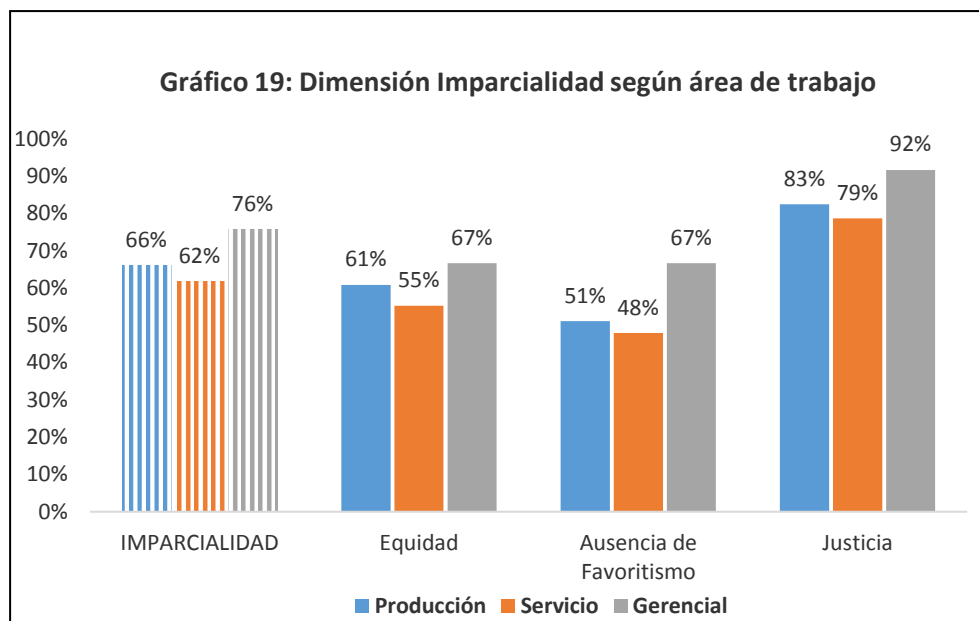


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 19 podemos apreciar que tanto el área de producción y servicio perciben la Imparcialidad de manera favorable con 66% y 62% respectivamente pero muy cercano a ser desfavorable, el área gerencial si presenta un valoración favorable de 76%.

Vemos que la sub dimensión más crítica es la Ausencia de Favoritismo valorada por el área de servicio y producción de forma desfavorable con 48% y 51% respectivamente. Así mismo apreciamos que el área de servicio percibe de forma desfavorable la equidad con 55% y el área de producción con 61% el cual es favorable pero en el límite para ser desfavorable.

A pesar de las percepciones previas, podemos ver una valoración favorable con 83% por parte de Producción, 79% por parte del área de Servicio y como muy favorable con 92% por parte del área gerencial. Esto nos indica que no se percibe discriminación por sexo, nivel socio económico o edad.

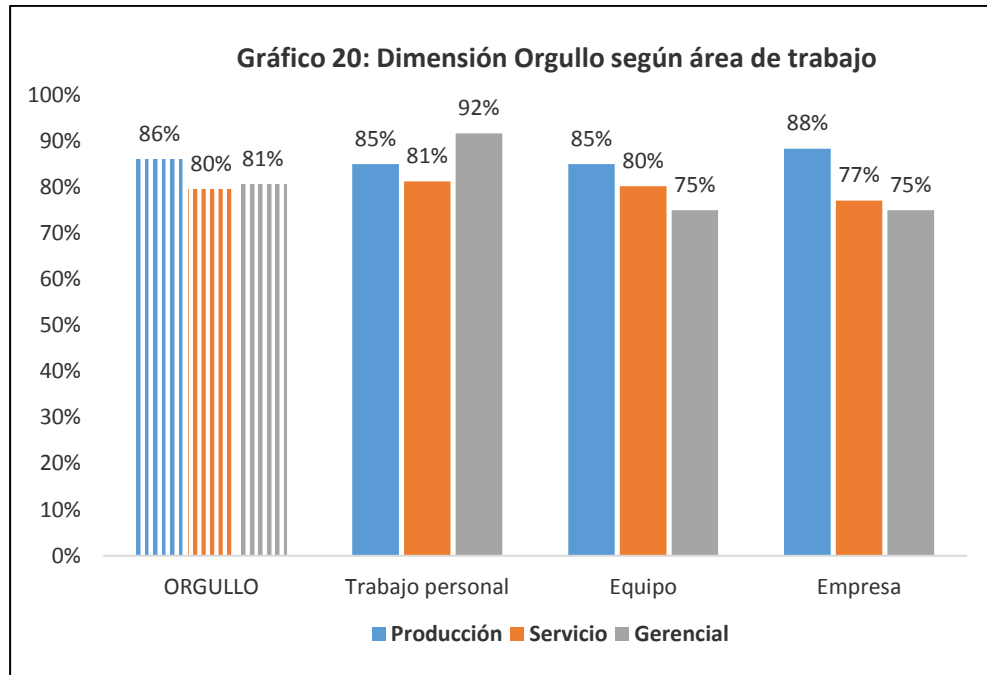


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 20 apreciamos que el área de producción tiene una percepción muy favorable de la dimensión orgullo con 86%, el área gerencial y servicio de forma favorable con 81% y 80% respectivamente.

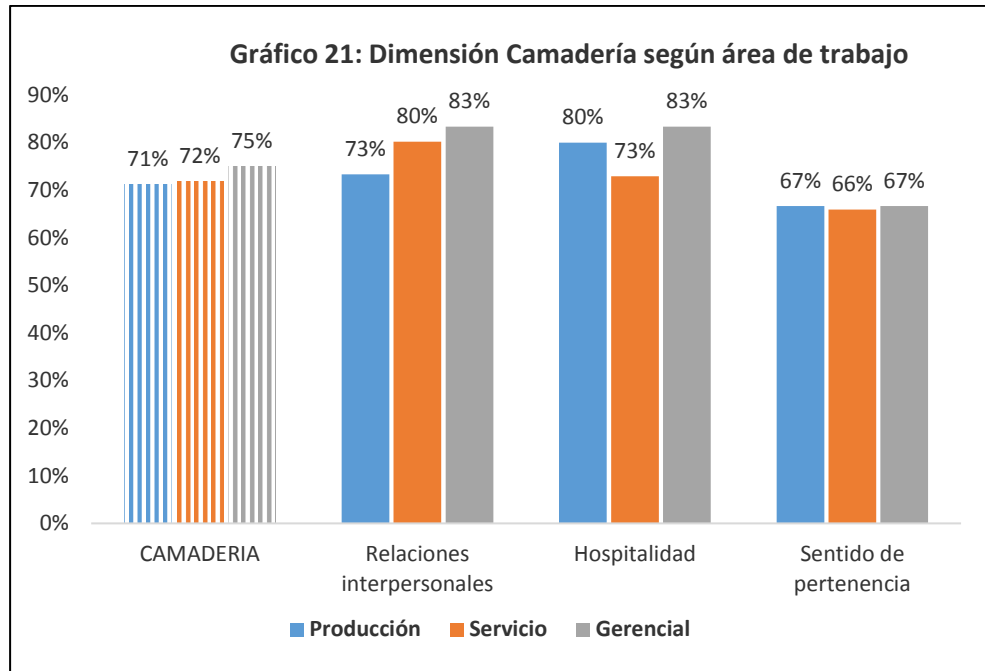
En las 3 áreas podemos apreciar que los colaboradores consideran que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa, en el área de producción y servicio es percibido de forma favorable y en el área gerencial de forma muy favorable.

Podemos apreciar que a pesar de ser favorable en el área gerencial la percepción del orgullo de equipo y de la empresa, se encuentran por debajo de las áreas de producción y servicio debido a que no se identifican e incentivan mucho por los logros del equipo y de la imagen que proyecta la empresa en los colaboradores.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 21 apreciamos que las 3 áreas perciben de manera favorable el clima laboral, sin embargo podemos encontrar oportunidades en la sub dimensión Sentido de Pertenencia, ya que, si bien es cierto que está valorado como favorable están por debajo del 70% lo cual indica que los colaboradores no se sienten parte de un equipo, a pesar que consideran que trabajan en un ambiente divertido y amigable con buenas prácticas de bienvenida e inducción reflejado en las sub dimensiones Relaciones Interpersonales y Hospitalidad.

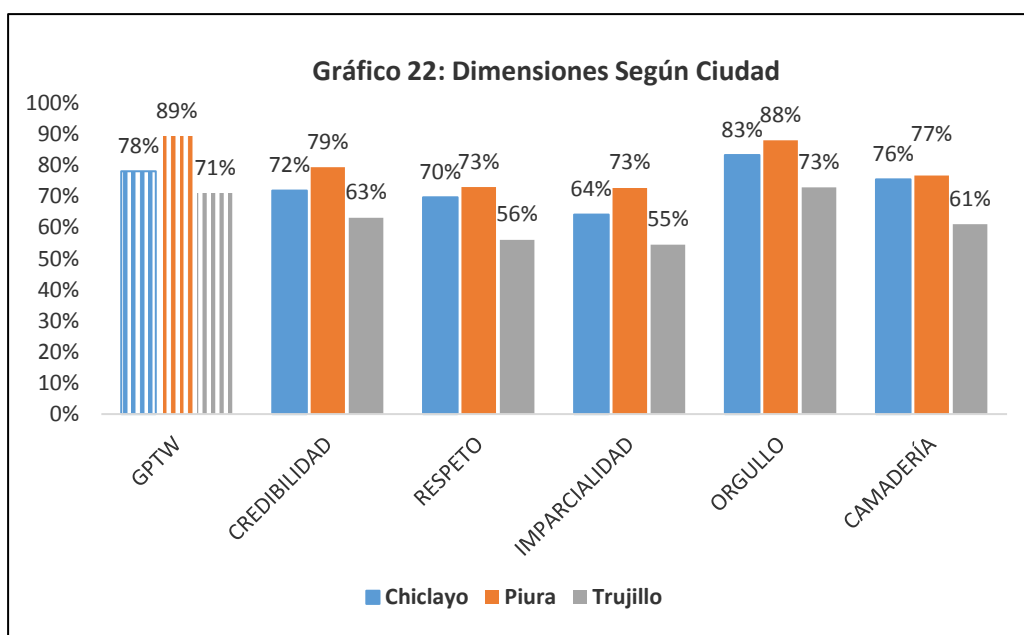


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 22 podemos observar que los colaboradores de la sede de Piura son los que presentan mejor percepción del clima laboral, siendo este muy favorable con 89%.

Los colaboradores de la ciudad de Chiclayo lo perciben de manera favorable con 78%, sin embargo en la dimensión imparcialidad tienen una valoración de 64%, que si bien es favorable está muy cercano a desfavorable, esto por que perciben que no hay un equilibrio en lo que perciben por el trabajo realizado y que existe favoritismo. A pesar de esto sienten orgullo de laborar en esta empresa teniendo una percepción favorable.

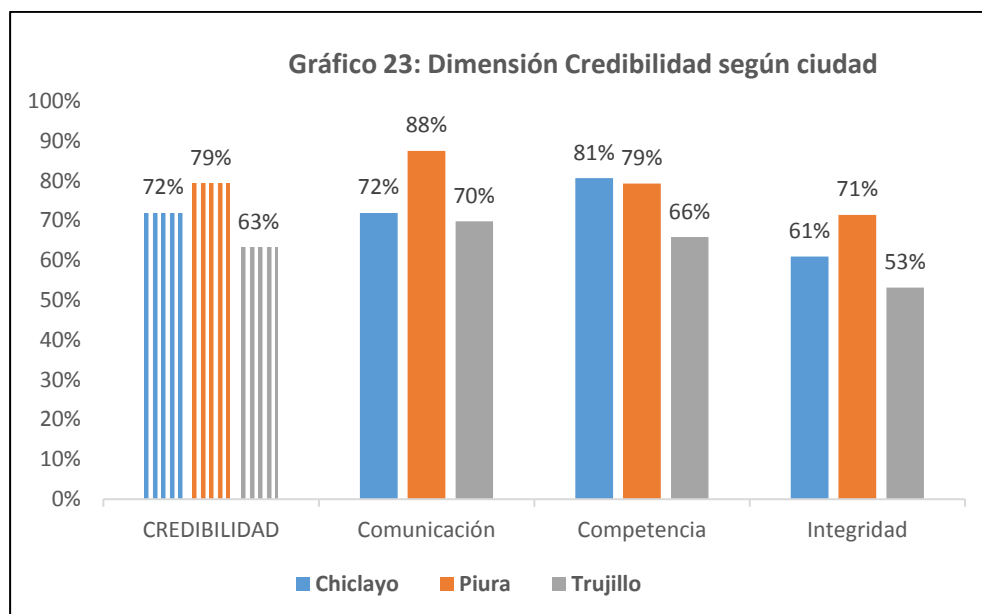
En la Ciudad de Trujillo los colaboradores presentan una percepción favorable con 71%, siendo la ciudad con menor apreciación del clima laboral, sin embargo vemos que tienen dimensiones que fueron percibidas de manera desfavorable como el Respeto con 56% e Imparcialidad con 55%, las sub dimensiones camaradería y credibilidad con una percepción favorable pero cercana a ser desfavorable con 61% y 63% respectivamente. A pesar de la percepción de las cuatro dimensiones previas se tiene al Orgullo con una valoración favorable con 73%.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 23 podemos apreciar que todas las sedes presentaron una valoración favorable de la Credibilidad, sin embargo la ciudad de Trujillo es quien tiene la más baja incluso llegando a estar cerca de ser desfavorable, esto debido a la percepción desfavorable que tienen de la integridad de los jefes porque consideran que estos no manejan el negocio de manera ética y no son consistentes con sus acciones. Esta misma situación se refleja en la ciudad de Chiclayo que si bien es cierto presenta una valoración favorable con 61% está en el límite para ser desfavorable.

En la ciudad de Trujillo también se tiene una valoración baja sobre la percepción que se tiene sobre la capacidad que tienen los jefes para el manejo del negocio, valorándolo de forma favorable pero de manera muy baja.

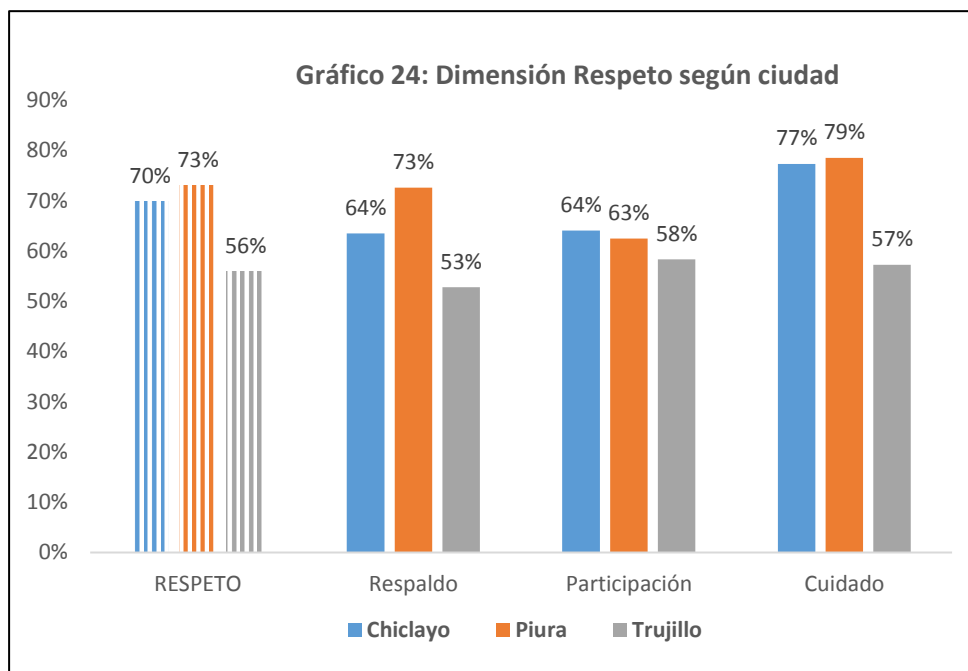


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 24 podemos ver que en la ciudad de Trujillo los colaboradores perciben de manera desfavorable con 56% la dimensión Respeto, debido a que consideran que no tienen el apoyo para desarrollarse profesionalmente y no se les provee equipos y recursos para su trabajo, no los involucran para que aporten con sugerencias en actividades relacionadas al trabajo y que el trabajo no les permite tener un equilibrio entre su vida personal y laboral. Esto lo vemos reflejado en la valoración de las tres sub dimensiones las cuales están valoradas como desfavorables al estar por debajo del 60%.

En la Ciudad de Chiclayo apreciamos que tienen una percepción favorable de la dimensión respeto, sin embargo en las sub dimensiones Respaldo y Participación tienen una apreciación baja estando cercano a ser desfavorable debido a que consideran que no tienen el apoyo para desarrollarse profesionalmente y no se les provee equipos y recursos para su trabajo, no los involucran para que aporten con sugerencias en actividades relacionadas al trabajo, sin embargo tienen una mejor percepción de la sub dimensión cuidado ya que consideran que tienen equilibrio entre su vida personal y laboral.

La ciudad de Piura presenta mejor valoración teniendo incluso dos sub dimensiones con buena percepción, pero si presenta una oportunidad de mejora en cuanto a involucrar a sus colaboradores para aportar ideas y sugerencias, esto lo vemos reflejado en la sub dimensión Participación.



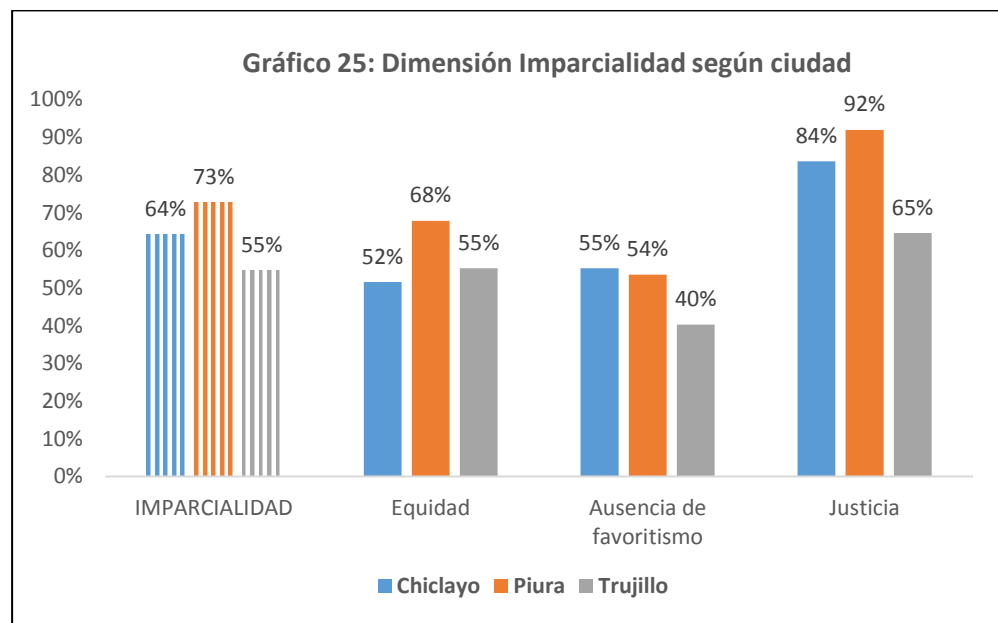
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 25 apreciamos que la dimensión Imparcialidad es la de menor valoración, tenemos a la ciudad de Trujillo con una percepción desfavorable con 55%, a Chiclayo con una percepción favorable pero siendo muy bajo y cercano a ser desfavorable con 64% y la sede de Piura con una mejor percepción como en todas las demás dimensiones con 73%.

La ciudad de Trujillo presenta la sub dimensión Ausencia de Favoritismo como muy desfavorable con 44% considerando que existe favoritismo o que sus compañeros recurren a los chismes como medio para obtener ventajas, también la dimensión Equidad es valorada como desfavorable con 55% ya que consideran que no hay un equilibrio entre sus ingresos y el trabajo realizado. La percepción de justicia pasa a ser favorable con un 65% ya que no todos consideran que existe discriminación, pero si la comparamos con las otras sedes está muy por debajo teniendo a la ciudad de Piura con una

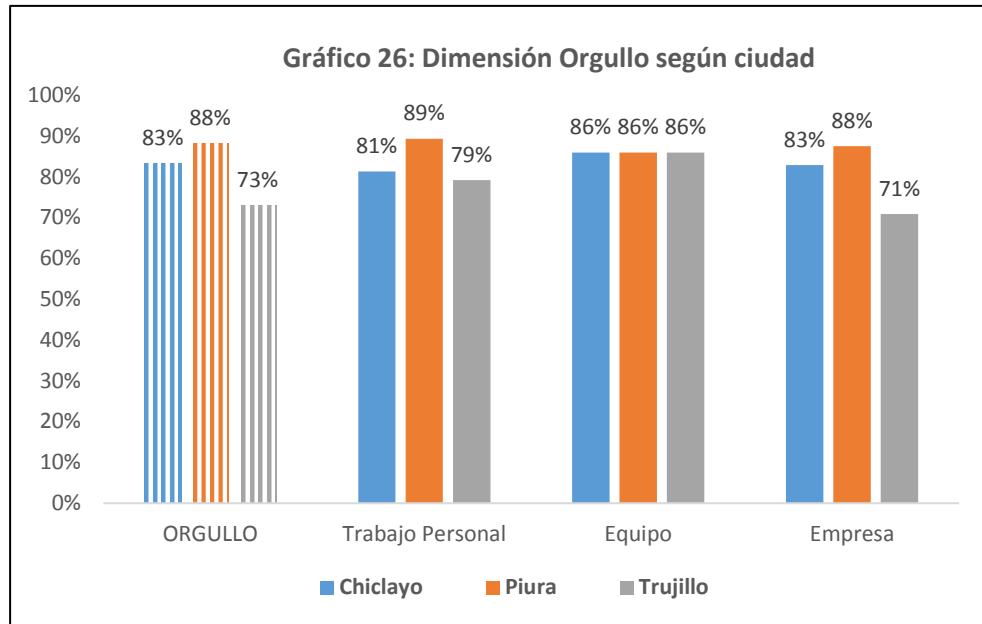
percepción muy favorable con 92% y la ciudad de Chiclayo con percepción favorable pero cerca a ser muy favorable.

En la ciudad de Chiclayo podemos observar que presentan dos sub dimensiones como desfavorables como la Equidad con 52% y la Ausencia de Favoritismo con 55%. La ciudad de Piura también presentan una valoración baja de la sub dimensión Equidad con 68% pero teniendo esta una percepción favorable.



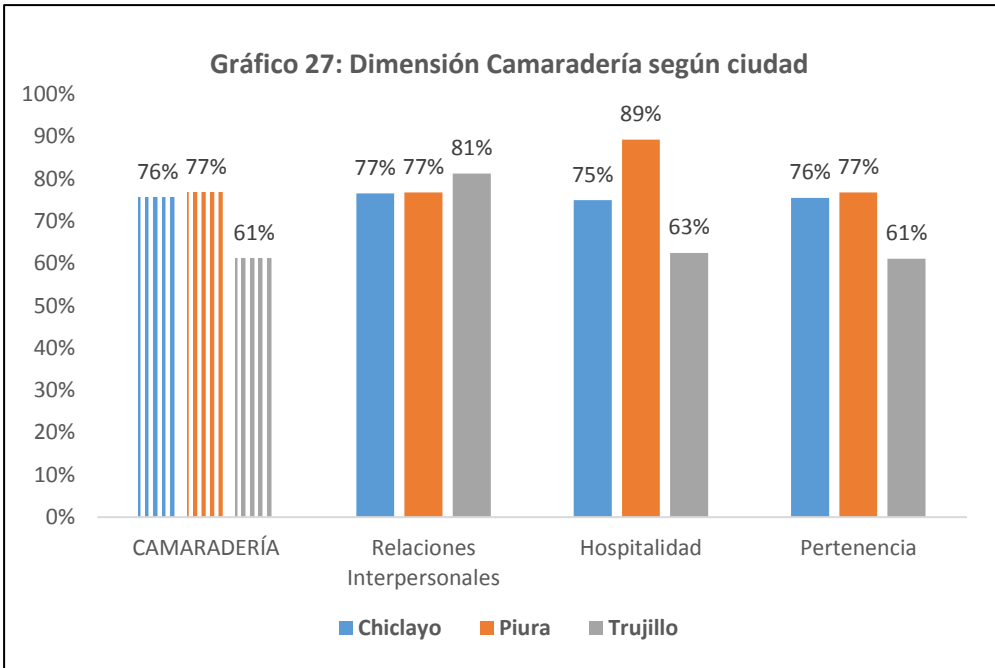
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

En el gráfico 26 observamos que los colaboradores tienen una alta percepción del orgullo, en la sede de Piura llega a ser muy favorable con 88%, en Chiclayo es favorable pero está cerca a ser muy favorable, la ciudad de Trujillo es la más baja con 73% pero siendo favorable. Este resultado en la ciudad de Trujillo se desprende de la baja percepción, respecto a las otras sedes del orgullo que sienten de la imagen y reputación que tiene la empresa.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

Podemos ver en el gráfico 27 que las 3 sedes presentan una percepción favorable, sin embargo en la ciudad de Trujillo presenciamos que los colaboradores tienen una valoración de 61% estando en el límite para ser desfavorable. Esto debido a la valoración de las sub dimensiones Pertenencia con 61% y Hospitalidad con 63% que están cercanas a ser desfavorables ya que consideran que la empresa no fomenta el sentirse parte de un equipo o familia y que no tiene buenas prácticas de inducción o bienvenida a la empresa viéndose esto reflejado en las sub dimensiones pertenencia y hospitalidad respectivamente, sin embargo tienen una percepción de que trabajan en un ambiente amigable y que se fomentan las actividades por cumplimiento de metas, cumpleaños u otras ocasiones especiales.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios



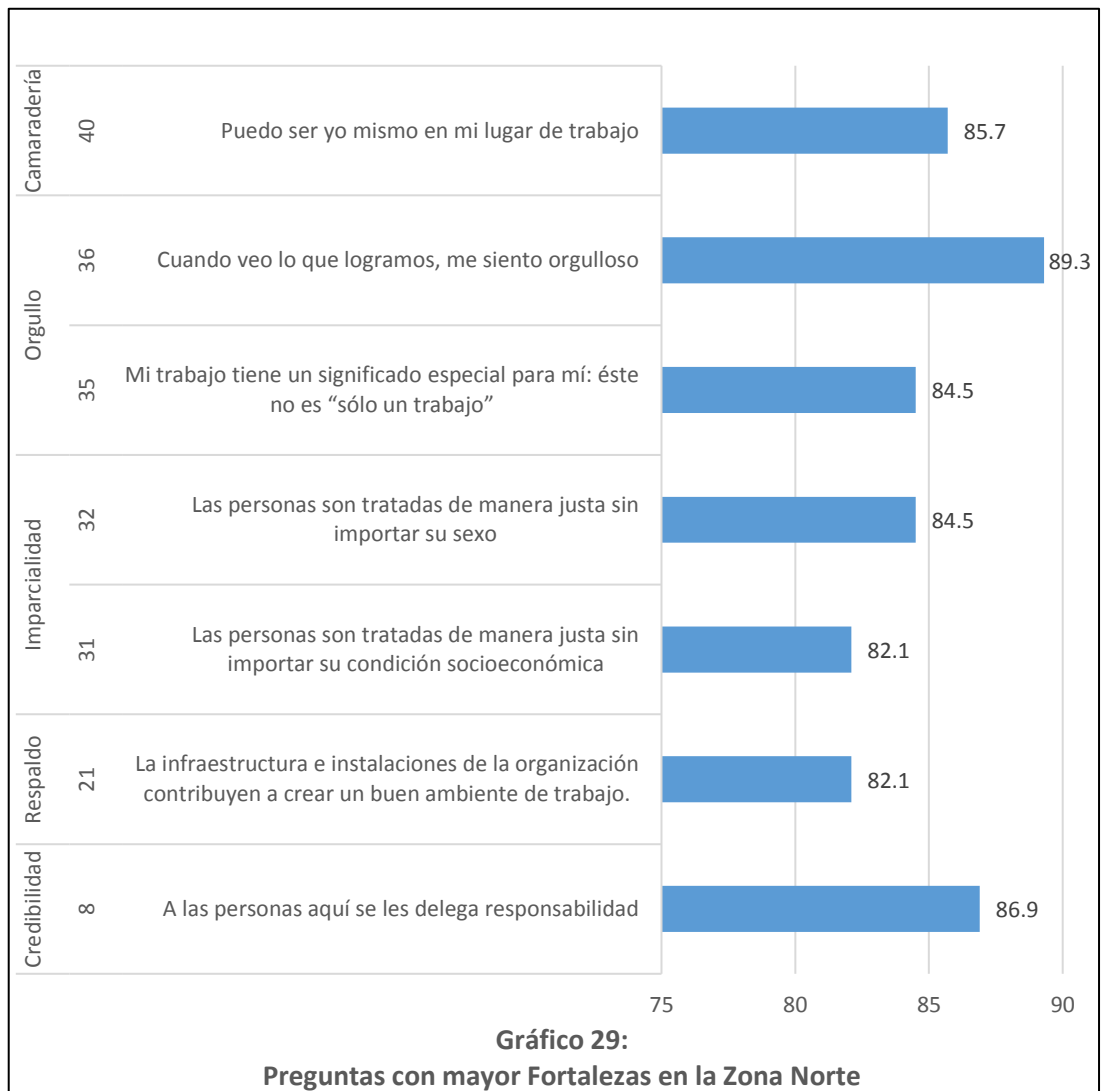
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

Esta herramienta nos ha permitido identificar las preguntas que los colaboradores valoraron como desfavorables, brindándonos oportunidades de

mejora para la empresa, como podemos observar en el gráfico 28 la mayoría de ellas pertenecen a la dimensión imparcialidad.

Se identificó que hay mucha argolla y rumores dentro de la organización y que los jefes no tratan a todos de la misma manera, generando malestar entre los colaboradores quienes perciben estas actitudes como desfavorables o muy desfavorables.

También podemos ver la necesidad que sienten los colaboradores de participar más en las decisiones que consideran puedan llevar a mejorar el negocio, ya que se notorio como los jefes no los involucran en estas actividades.



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la empresa de servicios

Así mismo esta herramienta nos permitió identificar las preguntas valoradas como muy favorables o favorables, estas fortalezas deben ser aprovechadas y reforzarse para poder afianzar el buen clima laboral que se percibe.

Entre los aspectos a resaltar tenemos que los colaboradores le encuentran un significado al trabajo que hacen y la vez les genera orgullo cuando logran los resultados esperados, lo cual crea un vínculo con la empresa, ya que además de considerar que el trabajo tiene un significado especial para ellos, éste le agrega valor a la empresa. Este vínculo con el trabajo realizado está relacionado con la delegación de responsabilidad que tienen los jefes con ellos.

CAPÍTULO IV DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos nos muestran que esta empresa estaría dentro de un ránking de las mejores 50 empresas para trabajar, según el estudio presentado por Jorge Ferrari (2005), en donde expone la percepción de clima laboral bajo el modelo de Great Place To Work realizado en México y que arrojó como resultado que el promedio de las 50 mejores empresas para trabajar en el año 2004 -2005 fue de 83% como resultado de clima laboral y que la cadena de restaurantes en el norte del país obtuvo un 80%.

Asimismo vemos que los resultados guardan relación por la percepción obtenida en las dimensiones Credibilidad y Orgullo con 72% y 82% respectivamente en ambas empresas, sin embargo vemos que esta empresa tiene una gran oportunidad de mejora en las dimensiones Respeto e Imparcialidad que obtuvieron 67% y 64% de valoración contra el promedio que se obtuvo en el estudio de Ferrari (2005) donde las dimensiones Respeto e Imparcialidad obtuvieron 72% y 70% de valoración.

En este estudio se halló similitud con los resultados presentados por el Ing. Luis Riva (2009), en el 5to. Congreso Regional de Recursos Humanos sobre la percepción de las dimensiones del modelo Great Place to Work para medir el clima laboral en Argentina en el año 2008, el cual arrojó un 74% de percepción del clima laboral y en donde la dimensión Credibilidad tuvo una percepción de 75%, Respeto 73%, Imparcialidad 69%, Orgullo 77% y Camaradería 78% encontrándose por encima de los resultados obtenidos por esta cadena de restaurantes.

Sin embargo nos muestra la tendencia a que las dimensiones Respeto e Imparcialidad sean las de menor valoración dentro de las 5 dimensiones que nos brinda la herramienta de Great Place to Work, los resultados de estas dimensiones en este estudio fueron para Respeto e Imparcialidad 67% y 64% respectivamente. Cabe resaltar que la dimensión Orgullo se encuentra por encima de los resultados presentados por Riva (2009) ya que la empresa donde se aplicó el estudio obtuvo un 82%.

En la misma línea observamos que los resultados obtenidos guardan relación con los presentados por la empresa argentina EDICO, bajo la evaluación de la empresa Great Place To Work, donde nos muestra que obtuvo un clima laboral favorable con 84%, mientras que el resultado de la cadena de restaurantes nos mostró un resultado de 80%, en ambos casos favorables.

Si entramos a analizar las dimensiones encontramos similitud de igual manera en la dimensión Imparcialidad donde EDICO obtuvo un resultado de 64%, dentro de esta dimensión encontramos las sub dimensiones que se perciben de manera desfavorable como la equidad con 54% y la ausencia de favoritismo con 52%, en el caso de nuestra empresa en la dimensión imparcialidad se tuvo una valoración favorable con 64%, y con las sub dimensiones equidad con 58% y la ausencia de favoritismo con 50% también como desfavorables al igual que EDICO.

En la dimensión Orgullo no se encontró similitud ya que nuestra empresa obtuvo 82% como percepción mientras que la empresa EDICO una percepción de 77%, y esta diferencia se da en los resultados de las sub dimensiones Trabajo Personal donde nuestra empresa obtuvo un 82% y la empresa EDICO 69%, en la sub dimensión trabajo en equipo donde se obtuvo 82% contra un 75% de la empresa EDICO, tenemos la sub dimensión Empresa donde el resultado si guarda relación ya que ambas empresas obtuvieron un 81%.

Estos nos dice que la cadena de restaurantes ha logrado que sus colaboradores encuentren un sentido al trabajo que realizan y sientan que aportan valor a la empresa, así como estar incentivados por los logros del trabajo en equipo.

El resultado obtenido en este estudio no guarda relación con la investigación que realizó Fernández S (2006) en la cual determinó la percepción del Clima Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de “José Leonardo Ortiz”, los cuales manifestaron tener un clima desfavorable, debido a las situaciones o condiciones desfavorables que afrontan los trabajadores, sin

embargo este estudio nos muestra que la percepción del clima laboral es favorable al haber alcanzado un 80%.

Así mismo no guarda relación con el estudio de Ruiz Gómez y Alquizar Horna (2005) quienes en su investigación tuvieron como objetivo principal determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad - SEDALIB S.A. siendo una de las conclusiones que los trabajadores se caracterizan por tener un nivel Medio de Clima Organizacional, lo cual no ocurre con los trabajadores de nuestra empresa objeto de estudio, ya que la percepción obtenida es favorable.

Los resultados de nuestro estudio concuerdan con el realizado por Espinoza, O. (2009) en su investigación titulada; “Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la Ciudad de Trujillo”, que nos dice que los trabajadores del BCP se sienten a gusto y satisfecho de realizar su trabajo no solo para bienestar suyo sino también para el de la empresa, esto lo podemos apreciar también en nuestro estudio debido a que los colaboradores muestran Orgullo con un 82% por el trabajo que realizan tanto para satisfacción personal como por los resultados que obtienen como equipo, así mismo sienten orgullo de la imagen que tiene la empresa en la sociedad.

Los resultados de este estudio no guardan relación con la investigación sobre la relación entre Clima Laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios - Chiclayo realizada por Chirinos y Baltazar (2013), donde se obtuvo como resultados que el 62% de trabajadores perciben su Clima Laboral como favorable, el 33% como muy favorable y nadie tiene una percepción desfavorable, ni muy desfavorable del clima. Sin embargo la empresa objeto de este estudio obtuvo un 80% de valoración siendo favorable, pero se tuvo un 20% como desfavorable o muy desfavorable.

Los resultados de nuestra investigación concuerdan con los presentados por Íñiguez, O. (2017), en su investigación “Diagnóstico del clima laboral del personal administrativo encargado de los procesos habilitantes de apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui GADMUR.”, ya que concluye que el índice de satisfacción laboral es de 73,1% el cual encaja con una valoración favorable, mientras que en la empresa objeto de nuestro estudio, el clima laboral tiene una valoración de favorable con 80%.

De la misma manera se encontraron algunas coincidencias en los resultados de algunas dimensiones resaltando las dimensiones del orgullo y cuidado como favorables en ambos estudios, pero también se encontraron dimensiones que en la investigación presentada por Íñiguez, O. (2017), tienen un mejor resultado que en la empresa de este estudio lo que nos muestra las oportunidades de mejora que se tienen como la equidad teniendo ellos un resultado favorable con 74% versus un desfavorable 58% y la integridad con una percepción favorable con 80% contra un 61% favorable pero estando en el límite de ser desfavorable.

También encontramos algunos aspectos a favor de la empresa cuestión de este estudio donde tenemos la dimensión camaradería o compañerismo de manera favorable con un 72% contra un 57% obtenido en el municipio Rumiñahui, y un sentido de justicia favorable con 81% contra un 65% de este municipio, que si bien es favorable la brecha es bastante alta.

Los resultados de esta investigación no concuerdan con el obtenido por Palma S. (2008) en la investigación “Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana”, ya que los resultados finales revelan una percepción media o relativa de las características del ambiente laboral; sin embargo en nuestra empresa objeto del estudio se obtuvo un clima favorable.

Por el contrario, concuerda con algunos aspectos que se señalan como deficitarios en las condiciones de trabajo como las remuneraciones, políticas administrativas, así como en las interacciones humanas vinculada a la relación con los compañeros y actividades de supervisión, ya que en los resultados obtenidos en esta investigación apreciamos que los aspectos con menor valoración apuntan a la remuneración en las preguntas 23 y 24, con una valoración desfavorable y muy desfavorable con 48.8 y 44% respectivamente, así también tenemos aspectos con una valoración desfavorable o muy desfavorable relacionados a la relación con sus compañeros en cuanto a rumores, colaboración entre ellos o que todos apuntan a un mismo objetivo.

Como podemos observar en los estudios realizados bajo esta herramienta vemos que las dimensiones con menor valoración son el respeto y la imparcialidad.

CONCLUSIONES

El clima laboral en la zona norte es percibido por los colaboradores de forma favorable, siendo las dimensiones Respeto e Imparcialidad las que tienen menor valoración sin embargo vemos que el orgullo por laborar en esta empresa es elevado siendo la dimensión con mejor percepción.

La dimensión Credibilidad es percibida de manera favorable, esto debido a que los colaboradores consideran que tienen jefes competentes, accesibles y además tienen buena comunicación con ellos, sin embargo consideran que hay una falta de ética y consistencia en sus acciones.

La dimensión respeto es percibida de manera favorable pero con una valoración baja, se percibe una falta de respaldo ya que los colaboradores sienten que no se les provee los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada, así como una falta de reconocimiento por el esfuerzo extra en el trabajo realizado. Vemos también una oportunidad en la participación ya que consideran que los jefes no son abiertos a aceptar ideas y sugerencias como propuestas de mejora. Sin embargo, a pesar de la baja valoración en aspectos relacionados a la participación y respaldo vemos que los colaboradores perciben que la empresa les ofrece un ambiente seguro tanto físico como emocional y que mantienen un equilibrio entre su vida personal y profesional.

La dimensión Imparcialidad es percibida de manera favorable pero cercana a ser percibida como desfavorable, esto debido a que los colaboradores sienten que existe favoritismo o privilegios por parte de los jefes, siendo la sub dimensión Ausencia de favoritismo percibida como desfavorable con 50%.

Dentro de esta misma dimensión imparcialidad encontramos que la sub dimensión equidad es percibida como desfavorable con 58% y esto se debe a que los colaboradores consideran que no hay equilibrio entre el pago que reciben y el trabajo realizado. A pesar de estos indicadores previos vemos que existe justicia considerando que no existe ningún tipo de discriminación ya sea por edad, condición socio económica o sexo.

La dimensión orgullo es percibida de manera favorable, con la puntuación más elevada, vemos que los colaboradores le encuentran un significado al trabajo que realizan y al mismo tiempo les genera valor a la empresa, además se sienten incentivados por los logros del trabajo en equipo y que la imagen que tienen de la empresa es muy positiva a pesar de percibir falta de equidad y favoritismo por parte de sus jefes inmediatos.

La dimensión Camaradería es percibida de manera favorable, lo que nos dice que se tiene un ambiente amigable para trabajar, sin embargo se tiene una oportunidad de mejora en el Sentido de pertenencia al equipo de trabajo el cual se percibe de manera favorable pero muy baja.

El área gerencial tiene una mejor percepción del clima laboral sobre las áreas de producción y servicio.

Las mujeres presentan mejor percepción del clima laboral, sin embargo, sienten que los jefes no las involucran tanto como ellas quisieran en la toma de decisiones o sugerencias relacionadas a su puesto de trabajo, así mismo, tienen una percepción muy desfavorable concerniente a la existencia de favoritismo con sus compañeros.

La sede de Trujillo es en donde se percibe el clima laboral más bajo respecto a las demás sedes, siendo Piura la ciudad donde se aprecia un mejor clima laboral, incluso de manera muy favorable.

La percepción más baja sobre la integridad de los gerentes de tienda la podemos encontrar en la ciudad de Trujillo con 53% mostrándose de manera desfavorable, seguido de Chiclayo con 61%. En la ciudad de Piura el resultado fue de 71%.

RECOMENDACIONES

- Se plantea que cada tres meses en las reuniones mensuales se desarrolle el concurso “el plato del mes” que consiste en que los trabajadores sean divididos en grupos y cada equipo cree un plato en base a los ingredientes e insumos que tienen en tienda, el plato ganador será recomendado y vendido durante el siguiente mes, con esto se apunta a mejorar la participación y el sentido de pertenencia.
- Para mejorar los aspectos relacionados a la dimensión Respeto, se propone realizar capacitaciones que involucren tanto aspectos laborales como de desarrollo personal. En esta misma línea, se debe establecer una política de reconocimiento para el mejor colaborador al finalizar cada turno y así poder resaltar la importancia del trabajo realizado.
- Realizar actividades de integración, como celebrar en las reuniones mensuales los cumpleaños de todos los colaboradores que cumplan años ese mes, realizar 2 veces al año campeonatos deportivos, de manera quincenal al cierre de tienda realizar una noche de cine o de karaoke, esto con la finalidad de promover el sentido pertenencia al grupo y fomentar la unidad dentro de la empresa.
- El Gerente de área debe tener un conversatorio con los colaboradores de las tres tiendas para obtener información del porque tienen la percepción de que su equipo de gerentes no maneja de manera íntegra el negocio, sobre todo en los equipos de Trujillo y Chiclayo. Informados del hecho aplicar las correcciones correspondientes.
- Se sugiere realizar una rotación de los Gerentes entre estas tiendas, para validar los bajos indicadores obtenidos en la ciudad de Trujillo y así saber si estos resultados son debido a la gestión del actual Gerente, ya que un periodo prolongado puede hacer que pierda el enfoque en los objetivos y caiga en una zona de confort que podría arrastrar a todo su equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril – Agosto 2001. Tesis UNMSM. Lima.
- Baguer, A. (2012).Alerta!: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías. (7ma ed.). Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: http://books.google.com.pe/books?id=RqLdwcJ_Ke8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Boada, I. (2017) “Liderazgo y Clima Laboral en CLINMEYD S.A. Northospital”. (Informe Final del trabajo de Titulación de Psicología Industrial) Recuperada de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10019/1/T-UCE-0007-PI002-2017.pdf>
- Brow, W., Moberg, D. 1990. Teoría de la organización y la Administración: Enfoque integral. 144 p. Editorial Limosa. México.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Carril, L.; Rosales, D. (2007) “Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVICSAC S.A. Ltda. de la ciudad de Trujillo”. Universidad Nacional de Trujillo.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Chirinos, A. y Baltazar, D. (2013). Clima Laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Empresa Edico (2008), recuperado de <https://es.scribd.com/presentation/217004573/GPTW-Argentina-Edico-Model>
- Espinoza, O. (2009). “Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la Ciudad de Trujillo”. Universidad César Vallejo.
- Fernández, S (2006).Clima Laboral Ocupacional de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de “José Leonardo Ortiz”. Chiclayo, Mayo – Agosto del 2006.

- Ferrari, J (2005), de Great Place To Work- Institute Mexico, en presentación especial para la fundación del empresariado Chihuahence, A. C, México 2005. Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/1027874/>.
- Hall, R.H. (1996). Organizaciones: Estructura y Proceso. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- HayGroup (2007) Organizational Climate Exercise. Europa.
- Hernández, E. (2014). La Importancia del Clima Laboral en una Empresa. La Estrella de Panamá.
- Íñiguez, O. (2017) “Diagnóstico del clima laboral del personal administrativo encargado de los procesos habilitantes de apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui GADMUR.” (Informe Final del trabajo de Titulación de Psicología Industrial) Recuperada de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10025/1/T-UCE-0007-PI001-2017.pdf>
- Meraz, J. (2010). “El Clima Organizacional en Compartamos Banco” México.
- Navarro, L. (2009). “Diagnóstico de la Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los trabajadores jurisdiccionales del local principal de la corte superior de justicia de Lambayeque”. Lambayeque - Perú. Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo”.
- Palma, S. 2004. Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Perú. Revista de Investigación en Psicología. 101 p. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM. Lima.
- Palma, S. (2008). Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana.
- Peredo, A y Nuncevary, M. (2006), Relación entre clima laboral y la involucración en el trabajo del personal de la Casa del Tornillo SRL – Chiclayo.
- Pérez, T. (2014). Clima Laboral y Autoestima en trabajadores de una distribuidora de bebidas norte (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Quiroz, U., y Zarate, P. (2007). Clima Laboral en las empresas de Telefonía Fija y Móvil servicios digitales S.A.C y en Elite com., en la ciudad de Chiclayo.
- Riva, L.(2009), de Grace Place to Work – Institute Argentina, 5to Congreso Regional de Recursos Humanos con sede en la ciudad de Córdoba- Argentina, Argentina (2009). Recuperado de http://exsiteubp.ubp.edu.ar/repositorio/congresorhh/ediciones_anteriores/presentaciones09/Luis_Riva.pdf
- Rojas, S. (2005). Diagnóstico del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Ruiz Gómez y Alquizar Horna (2005). “Determinación de la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad – SEDALIB S.A.” Universidad Nacional de Trujillo.

- Semarnat (2007) Estudio de Clima organizacional en el sector público en México. INE. México.
- Tapia, K. L. y Ventura, Y. S. (2016). Clima laboral y asertividad en trabajadores de una Empresa Distribuidora de Abarrotes, Chiclayo 2015 (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/690>.
- THCU (2004) Influencing the Organizational Environment to Create Healthy Workplaces. The Center for Health promotion. University of Toronto. Canada.
- Tochimani Xique, P; Ortiz Munive, A. (2004). “Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas, Puebla”. México.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de Clima Laboral - Trust Index GPW

Código N°:

A continuación, encontrará posiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuente. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Edad: _____ **Sexo:** M () F () **Tiempo de Trabajo:** _____

Área de Trabajo: _____ **Cargo:** _____

N°	Ítem	Muy rara vez cierto (1)	Rara vez es cierto (2)	A veces es cierto, a veces es falso (3)	A menudo es cierto (4)	Muy a menudo es cierto (5)
1	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.					
2	Los jefes comunican claramente qué esperan de nuestro trabajo.					
3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.					
4	Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.					
5	Los jefes son competentes en el manejo del negocio.					
6	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.					
7	Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.					
8	A las personas aquí se les delega responsabilidad.					
9	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.					

10	Los jefes cumplen sus promesas.					
11	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.					
12	Lo último que haría esta empresa es despedir a sus trabajadores.					
13	Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.					
14	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.					
15	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.					
16	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
N°	Ítem	Muy rara vez cierto (1)	Rara vez es cierto (2)	A veces es cierto, a veces es falso (3)	A menudo es cierto (4)	Muy a menudo es cierto (5)
17	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.					
18	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.					
19	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.					
20	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.					
21	La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.					
22	Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.					
23	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.					
24	Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.					
25	Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial.					
26	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización.					
27	Los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.					
28	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.					
29	Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.					
30	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.					
31	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.					
32	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo.					
33	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual.					
34	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.					
35	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".					

36	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.					
37	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.					
38	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.					
39	Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.					
40	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.					
41	Aquí se celebran eventos especiales.					
42	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.					
N°	Ítem	Muy rara vez cierto (1)	Rara vez es cierto (2)	A veces es cierto, a veces es falso (3)	A menudo es cierto (4)	Muy a menudo es cierto (5)
43	Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo					
44	Estamos todos juntos en esto.					
45	Uno puede contar con la colaboración de las personas.					
46	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.					
	Total					

Anexo 2

Hoja Informativa

Instituciones : Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo -
USAT
Investigador : Mario Alonzo Chirinos Aita
Título : Clima laboral de una cadena de restaurantes en el norte
del Perú, 2014.

Propósito del Estudio:

Lo estamos invitando a participar en un estudio llamado: “Clima laboral de una cadena de restaurantes en el norte del Perú, 2014”. Este es un estudio desarrollado por un estudiante del programa de Maestría en Gobierno de Personas y Formación Directiva de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Se está realizando este estudio para poder obtener el grado de Magíster y al mismo tiempo brindar a la empresa donde se aplicará la investigación recomendaciones para mejorar el clima laboral actual.

Procedimientos:

Si usted acepta participar en esta investigación se le realizará lo siguiente:

1. Se le tomará una encuesta la cual consta de 46 ítems que mide diversas dimensiones relacionadas al clima laboral, la cual tiene una duración de 15 minutos.
2. Del resultado del estudio se realizará un informe con los datos obtenidos, el mismo que se entregará a la institución donde se realizará el estudio y a la USAT, en dicho informe no se incluirá ningún dato que permita identificarlo, presentando los resultados de manera grupal.

Riesgos:

No se prevén riesgos por participar en esta fase del estudio.

Beneficio:

No recibirá un beneficio directo del estudio, pero los resultados obtenidos podrán servir como base para mejoras.

Confidencialidad:

La investigación se realizará de manera anónima sin que usted se pueda ver perjudicado de ninguna manera. La información será almacenada de forma alguna mediante códigos que no permitirán su identificación posterior. Así mismo, la información recolectada se eliminará luego de presentar el informe del estudio.

Derechos del participante:

Si usted decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, sin perjuicio alguno.

Chiclayo, diciembre de 2014