



ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN DOS RESTAURANTES DEL MUNICIPIO DE ESCÁRCEGA.

Kathia Guadalupe Pérez Aguirre

Estudiante de Licenciatura de Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

M.A. Sagrario M. Quijano Gutiérrez

Profesora en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Lic. Adriana Dolores Atlahua

Profesora en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Lic. Sofia San Román Duran

Profesora en Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Escárcega Campeche México

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Kathia Guadalupe Pérez Aguirre, Sagrario M. Quijano Gutiérrez, Adriana Dolores Atlahua y Sofia San Román Duran (2018): "Análisis de la percepción del clima laboral en dos restaurantes del municipio de Escárcega", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2018). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/clima-laboral-restaurantes.html>

Resumen

En la actualidad, en el ámbito restaurantero es importante conocer la percepción del clima laboral y las causas de la renuncia de los empleados, de tal manera que permita a los propietarios prever las necesidades que el trabajador tiene y así lograr que éste a su vez se desempeñe productivamente.

El objetivo de este trabajo es analizar la percepción del clima laboral dentro del sector restaurantero y realizar una propuesta de alternativas de acción para la mejora de los mismos.

La metodología empleada consistió en la aplicación de un cuestionario de 22 ítems empleando la Escala de Likert para el análisis de cuatro variables que son: clima laboral, motivación, comunicación y liderazgo; esta herramienta fue aplicada a 12 empleados del restaurante A y a 13 en el restaurante B, haciendo un total de 25 personas; el objetivo principal de la herramienta es realizar un análisis de la percepción del clima laboral en dos restaurantes del municipio de Escárcega.

Los resultados indicaron para el Restaurante A existe un nivel bajo en el clima laboral, destacando indicadores como: el salarial, la seguridad en el trabajo, la toma de decisiones y en el nivel de compromiso con el Restaurante en los cuales se presentaron deficiencias por parte de los empleadores. Por otro lado, en el restaurante B, existe un nivel medio en el clima laboral, destacando indicadores como: Capacitación, Desempeño no reconocido; además en ambos

Restaurantes no se aplica ningún tipo de encuesta que permita conocer la percepción del clima laboral entre sus empleados.

Palabras clave: *Clima laboral, percepción, restaurante, satisfacción, desempeño, productividad, motivación.*

Abstract

Currently, in the restaurant sector it is important to know the perception of the work environment and the causes of resignation of the employees, in such a way that allows the owners to anticipate the worker needs in order to let them to increase their productivity; it's important to highlight the fact that if we have happy workers, we also have happy clients.

The objective of this work is to analyze the perception of the work climate within the restaurant sector and to make a proposal of action alternatives to improve them.

The methodology used consisted of the application of a questionnaire of 22 items using the Likert Scale having as reference four variables that are: work climate, motivation, communication and leadership; this tool was applied to 12 employees of restaurant A and to 13 in restaurant B, making a total of 25 people; The main objective of the tool is to perform an analysis of the perception of the work climate in two restaurants in the municipality of Escárcega.

The results indicated for Restaurant A there is a low level in the work climate, highlighting indicators such as: salary, safety at work, decision making and the level of commitment to the restaurant in which there were deficiencies on the part of employers. On the other hand, in restaurant B, there is a medium level in the work environment, highlighting indicators such as: Training, unrecognized performance; also in both restaurants does not apply any type of survey periodically that may allow to know the perception of the work environment among its employees.

Key Words: Work environment, perception, satisfaction, productivity, motivation, restaurant.

Introducción

La percepción del clima laboral, es la forma en que los miembros comparten sus labores en una empresa, teniendo relación con el ambiente físico en el que se dan dichas relaciones interpersonales así mismo existen diversas irregularidades que afectan a dicho trabajo, si hablamos del ambiente físico, son las condiciones de calor, instalaciones, ruido, etc.

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. (CL, 2014)

Según, Rensis Likert (1986), nos dice que es importante el ambiente en el cual las personas se encuentran, ya que, de este modo, cada una de las reacciones que se tengan, hace que las personas que se encuentren en el lugar, perciban de manera positiva o negativa el ambiente. Es decir que el clima laboral, está conformado por el papel que juegan todos aquellos individuos que integran a la empresa, sobre la manera de hacer, sentir y pensar. Por otra parte, influyen ciertas variables o factores que se relaciona entre sí y éstas son las causantes de cómo es percibido el ambiente en el clima laboral. La medición del clima laboral se ve expresada en la mente y los sentimientos de los mismos empleados.

Se logra percibir que cuando los empleados sienten el clima favorable, existe una satisfacción personal. Pero no solo se basa en eso, de igual manera en la responsabilidad y la oportunidad de obtener cierto éxito. Algunos de ellos quieren ser escuchados y tratados en donde sea reconocido valor en su desempeño, ya que desean percibir que la empresa se preocupa por ellos.

En lo anterior recae la importancia de realizar evaluaciones periódicas sobre el clima laboral, que se apoye en un instrumento de medición y consulta con información acerca de las variables que determinan el comportamiento de los empleados en la empresa y derivado de este permita diseñar estrategias de mejora en las actitudes y conductas de los empleados y dueños.

Para la realización de esta investigación se tomaron en cuenta las siguientes variables: clima laboral, motivación, comunicación y liderazgo; las herramientas que se diseñaron fueron, guía de observación y cuestionario, los cuales se aplicaron a los dos restaurantes más emblemáticos del municipio de Escárcega; para los fines de este trabajo y por cuestiones de protección de datos se omiten sus nombres, y se les conocerá como sigue: Restaurante A y Restaurante B.

Importancia del diagnóstico

Un diagnóstico nos permite conocer el estado actual de una empresa, nos ayuda a comprender cualquier tipo de situación que impere en los Restaurantes y su importancia recae en saber identificar qué problemáticas existen actualmente; nos ayuda a definir posibles métodos o medios de acción para combatirlos o en su caso nos puede enseñar que posibles repercusiones futuras podría traer alguna mala práctica si no se aplica una pronta solución.

¿Qué mide el clima laboral?

A continuación, se hará mención de algunos elementos que se emplean para medir la precepción de clima laboral a través de la encuesta:

Beatriz Soto, en su artículo que publico, (La medición del clima laboral, s.f.) Nos hace mención de los elementos que se deben de tomar en cuenta al momento de diseñar la encuesta, son:

- Los objetivos de la empresa, de su departamento, y como conjugan con la misión, la visión, la estrategia entre otros lineamientos.
- La comunicación, es decir cómo se recibe la información relacionada con su trabajo.
- El grupo de trabajo, como observa la aplicación de equipos de trabajo en sus actividades laborales.
- Las condiciones de trabajo, como ven los empleados las condiciones laborales en cuanto a las medidas de seguridad e higiene, las herramientas y el ambiente laboral para llevar a cabo sus tareas.
- Las oportunidades de carrera, se refiere a que siente el empleado con respecto a las oportunidades de carrera dentro de la empresa, en el caso de que pueda demostrar su capacidad laboral.
- La competencia supervisora, está relacionado con la confianza que tienen sobre el conocimiento de sus supervisores.
- La comprensión y el conocimiento, se trata de evaluar si el empleado está contento con respecto a la forma de recompensar su trabajo y con el reconocimiento que se les otorga.

(Joblers, 2017) Nos dice que, a la hora de conocer el ambiente organizacional de una empresa, lo primero que hay que tener en cuenta son los principales indicadores del clima laboral que miden la satisfacción laboral de cada empleado. Estos factores del clima laboral miden desde las emociones personales y la felicidad en el trabajo, hasta el espacio en el que se desarrollan las actividades laborales, pasando por las funciones de trabajo:

- Relaciones sociales e interpersonales con compañeros y la empresa.
- Condiciones ambientales de trabajo.
- Grado de control sobre el trabajo, autonomía y apoyo en el trabajo.
- Desarrollo personal, motivación laboral y formación recibida por la empresa.
- Recompensas económicas y desarrollo y crecimiento profesional.
- Comunicación organizacional y toma de decisiones con conocimiento de los objetivos de trabajo y resultados obtenidos.
- Innovación y creatividad en el trabajo.

Antecedentes del problema

Existen algunas empresas u organizaciones, que pretenden corregir los problemas que existen en las áreas que conforma la organización, sin embargo, la gran mayoría de ellas no le dan la importancia que realmente tiene el personal, ya que consideran que no es necesario hacer revisión constante al ambiente de trabajo. Los empleados de los restaurantes no conocen de qué forma los

dueños o el encargado, perciben su trabajo y si requieren algún cambio que ayude a generar un ambiente agradable.

A lo largo de la historia, la forma de pensar el trabajo, el trabajador y las organizaciones han sufrido cambios y modificaciones importantes en función del devenir económico, político y cultural, generando distintos contextos de análisis y haciendo especialmente complejo el estudio científico de las organizaciones y del comportamiento del ser humano en las mismas. (María Jesus Bordas Martínez , 2016)

Un excelente servicio, es el que lleva una satisfacción con el cliente, ya que este debe de ser unos de los objetivos principales dentro de la organización. Las personas desempeñan su trabajo, para satisfacer necesidades económicas. Es por ello que se toman en cuenta ciertos aspectos individuales de los empleados en donde se considera; la actitud, personalidad, valores, aprendizaje y el estrés. Y por la parte de la organización son; motivación, el esfuerzo, liderazgo, poder, estilo, normas, estructura, comunicación y la toma de decisiones.

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable es una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (María Jesus Bordas Martínez , 2016)

En el libro (Gestión estratégica del clima laboral, 2016) nos menciona ocho dimensiones principales para el diagnóstico del clima laboral, en donde se presentaron algunas propuestas ya que ciertos autores realizaron distintos tipos de análisis estadísticos en sus estudios y por otra parte al revisar el trabajo de otros autores, se logró obtener estas dimensiones. Las cuales son;

1. **Autonomía:** Consiste en la percepción que tienen la empresa, sobre el empleado que tiene la capacidad de tomar ciertas decisiones y solucionar problemas sin consultar a sus superiores, es decir el grado en que se anima al empleado hacer autosuficiente y tomar iniciativa propia.
2. **Cooperación y apoyo:** En ella los miembros de la organización perciben si existe un ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo.
3. **Reconocimiento:** Como la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y a su desempeño.

4. **Organización y estructura:** Se percibe el proceso de trabajo en el cual está bien organizados y coordinados, ya que son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales.
5. **Innovación:** Es la capacidad que tiene cada empleado, en el cual expresa e implementa nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio.
6. **Transparencia y equidad:** Valoran el desempeño y oportunidades de promoción.
7. **Motivación:** Es la manera en que la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada.
8. **Liderazgo:** Es la manera en la cual la empresa percibe a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

Para que los empleados tengan un clima laboral agradable, influye de manera directa lo que es la satisfacción e insatisfacción de su trabajo en la empresa, es por ello, que les presento las opiniones de estos autores;

(Chiavenato, 2007) Consideró que la satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no lo es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida laboral, etc., son también factores de satisfacción importantes y, por lo tanto, motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

En el apartado anterior nos hace mención (Chiavenato, 2007), que tiene de gran interés el salario que se le paga a cada empleado, ya que de acuerdo a la cantidad pagada es la satisfacción que obtiene. Pero de igual forma menciona algunos factores que considera que tiene relación con satisfacción como es la motivación que existen, el trato que reciben de los superiores; es decir de las personas que se encuentra a cargo de la empresa, etc.

(Robbins) Considera que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, esta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y este influye de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana.

Nos hace mención (Robbins) que cuando existe insatisfacción en el empleado este lo que hace es renunciar, pero por el contrario cuando hay satisfacción el empleado se le muestra positivo y con un gran desempeño laboral que hace que sea notorio en la empresa.

Es importante que las empresas de hoy en día, consideren la importancia sobre el desarrollo de las acciones que logren a mejorar la satisfacción general de las personas con los recursos que cuentan, y evitar demasiadas rotaciones con su personal, por otra parte, se desarrollan las

siguientes interrogantes: ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral presente en el restaurante? ¿Cuál es el grado de rotación de personal? ¿Existe alguna relación entre el nivel de satisfacción laboral y el grado de rotación de personal?

(Robbins) La importancia de la satisfacción laboral es obvia ya que existen evidencias de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud. En tal sentido la gerencia actual debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción, esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo.

Antecedentes nacionales

Villavicencio Carranza Miguel Alejandro. Realizó la investigación: Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Llegó a las siguientes conclusiones:

“Es muy válida la información que se presenta, ya que mide el grado de trabajo de la misma manera la estructura gramatical y su representación que nos presenta sobre el comportamiento, en donde nos presenta la elaboración del cuestionario y los datos obtenidos en la medición del clima organizacional ya que los resultados presentados provienen de los mismos empleados”

Morales Guzmán Guadalupe, realizó la investigación: La Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental, en la Universidad Salesiana de México y llegó a la siguiente conclusión:

“Es muy importante el clima laboral en una empresa, por lo tanto, debe de ser evaluado individual y periódicamente, ya que logra obtener varios tipos de clima laboral en diversas áreas y no todas las situaciones se le puede aplicar las mismas mejoras, al contrario, cada problema tiene diferente solución”

Antecedentes internacionales.

Bedoya Enrique Osvaldo. Realizó la investigación: La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima y llegó a la siguiente conclusión:

“Que las empresas de hoy en día, al aplicar la evaluación de desempeño laboral, tiene ciertas modificaciones ya que el único motivo que se busca es el de moldear nuevas exigencias, ya que para las organizaciones es un desafío afrontar este tipo de problemas, en donde solo busca ser competitivas y estar en la preferencia de los clientes”.

Barrón Jorge Vicente Mayurí. Realizó la investigación: Capacitación Empresarial y desempeño

laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación- FEBAN- 2006, LIMA, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima y llegó a la siguiente conclusión:

“Mediante un programa de capacitación empresarial se encuentra relacionado con en un 95%, el desempeño laboral de los trabajadores del fondo de empleados del banco de la nación durante el 2006”.

Vargas Edgar Quispe. Realizó la siguiente investigación: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014, en la universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, llegó a la siguiente conclusión:

“Hace mención de que el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de pachuca, se encuentra en una relación positiva, pero al mismo tiempo débil ya que existen factores que influyen a tener este resultado”.

El clima laboral es una característica de las empresas, en el cual hace referencia a la percepción que los integrantes tienen acerca del lugar en donde desarrollan su trabajo. Es por ello que se dice que el clima existe en todo tipo de organizaciones.

Planteamiento del problema

En este análisis se podrá detectar las variables que afectan directa e indirectamente en la percepción de los empleados, para la realización de este trabajo se emplearon las siguientes variables: clima laboral, motivación, comunicación y liderazgo.

Se propondrán acciones, en las cuales podrán ser implementadas dentro de un límite temporal, esto se hace para evitar fallos en el clima laboral, en donde nos permitirá alcanzar lo que es las necesidades, expectativas y la satisfacción del cliente y dueño. (Openment Group, 2014)

En la tabla que se presenta a continuación, hace referencia al número de empleados que tiene cada restaurant y los turnos que manejan, así mismo se aplicó una guía de observación para cada restaurante con la finalidad de tener una percepción general sobre e clima labora además de las encuestas levantadas a los empleados; la finalidad de lo anterior es poder llegar a un resultado más certero y proponer mejoras adecuadas a cada restaurante.

DATOS GENERALES DE LOS RESTAURANTE			
Núm. De Empleados	A	B	TOTAL
	12	13	25 empleados
Turnos	2	2	4 Turnos
Propietarios	1	1	2 Propietarias

Tabla 1 DATOS GENERALES DE LOS RESTAURANTE. Elaboración Propia, 2017

VARIABLE A MEDIR		
VARIABLES	INDICADOR	FUENTES
Clima Laboral	Condición de empleo. Exigencia física, mental y emocional. Seguridad en el empleo	Guía de observación / Encuesta
Motivación	Ingreso Actitudes Estado de animo Reconocimiento Prestaciones	Guía de observación / Encuesta
Comunicación	Relación entre compañeros Ambiente de trabajo (Satisfacción Personal & Productiva) Toma de decisiones	Guía de observación / Encuesta
Liderazgo	Comunicación clara y precisa. Propicia confianza. Distribuye Equitativamente las cargas de trabajo	Guía de observación / Encuesta

Tabla 2 VARIABLES A MEDIR. Elaboración Propia, 2017. Con información de Introducción a la metodología de la investigación, Héctor Luis Ávila Baray.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo en este estudio es de tipo descriptiva debido a que se analizó como es y cómo se manifiesta la percepción del clima laboral en dos restaurantes del municipio de Escárcega. A su vez, es correlacional ya que se evaluó la relación que existe entre dos o más factores con el fin de conocer el comportamiento de un factor respecto a otro. Se identificaron cuales son las características que hacen que exista un ambiente laboral sano donde los empleados se desarrollen de manera satisfactoria en el trabajo. La Identificación de las mismas se hizo a través de la recolección y análisis de información de cada una de las variables que afectan la percepción del ambiente laboral.

Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental; ya que se observaron las situaciones que existen en los restaurantes. Este estudio a su vez fue de tipo transaccional, ya que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único; además de que, en este tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Selección de la muestra

La población del restaurante A y B es de 12 y 13 empleados respectivamente, así mismo la población se considerada como pequeña. Por lo tanto, se justifica llevar a cabo la encuesta a la totalidad de los sujetos de estudio. Y de acuerdo a (Kerlinger, 1979) que menciona que “los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad”.

Recopilación de la información

Como estrategia de investigación, se aplicó dos instrumentos de recopilación de información (Guía de observación y Encuesta) llamado Análisis de la percepción del clima laboral en dos restaurantes del Municipio de Escárcega. La encuesta incluye cuatro variables, tiene unas series de preguntas con cinco opciones de respuesta en una escala creciente. Para llevar a cabo la evaluación del mismo, se utiliza una escala Likert del 1 al 5.

La evaluación se aplicó a los 25 empleados de los dos restaurantes. Una parte fundamental al realizar el estudio es obtener resultados confiables, oportunos y útiles, razón por la que en algunas encuestas se busca la representatividad de los datos a través de la evaluación de una población.

Metodología del diseño de cuestionario

Se le llama cuestionario a un conjunto de preguntas enfocadas a obtener cierta información sobre un fenómeno o evento en el cual se desea investigar, a partir de las respuestas de conjunto de personas.

Objetivo

Es absorber de forma fidedigna, la situación actual de lo que se está investigando, con ello se busca minimizar los errores que pueden ocurrir.

Diseño de cuestionario

La metodología desarrollada se compone de 7 pasos generales, los cuales se muestran en la figura.

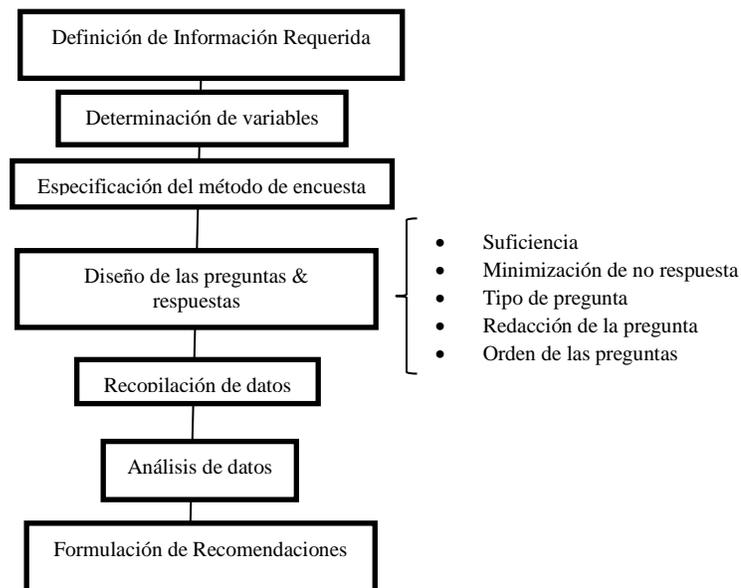


Ilustración 1 METODOLOGÍA DEL CUESTIONARIO. Creación Propia, 2017. Con información del libro Organización de empresa & la Tesis de análisis del clima laboral de una organización.

Los métodos que se implementaron fueron los siguiente:

Autoaplicadas: Los encuestados se autoaplican la encuesta, sólo siguiendo las instrucciones del cuestionario, por lo que la calidad de la información depende en gran medida de la redacción de las indicaciones y opciones de respuesta, ya que no hay una interacción con un entrevistador para aclarar dudas o indagar sobre alguna pregunta en particular.

Estos cuestionarios usualmente son enviados por correo a los individuos incluidos en la muestra, aunque se pueden usar otros métodos de distribución, debiendo tener especial cuidado en generar interés en el encuestado de la entrevista y lograr el llenado del cuestionario. El cuestionario autoaplicado no requiere entrevistadores, por lo que la principal ventaja son los mínimos recursos necesarios; sin embargo, esto implica una tasa de respuesta más baja, ya que se tiene menor contacto con los encuestados, dependiendo demasiado del interés y disponibilidad de las personas para obtener la información. La baja tasa de respuesta puede causar un sesgo en los resultados, debido a que el número total de personas que contestan los cuestionarios puede ser insuficiente y no ser representativas de la población de interés, por lo que deben hacerse grandes esfuerzos, a través del contacto continuo con los entrevistados, a fin de asegurar el mayor número de cuestionarios completos y de esa forma disminuir el sesgo.

Observación directa: Se lleva a cabo mediante una persona asignada para monitorear cierto parámetro a estudiar en un periodo dado o comportamiento de alguna población. El observador debe ser una persona experimentada tanto en lo relacionado con el fenómeno investigado como en técnicas de observación, a fin de eliminar errores de apreciación o predisposición.

La desventaja de usar un observador cae en la posibilidad de errores en la observación, no obstante, se utiliza en encuestas que no requieren mediciones en las personas, por ejemplo: mediciones de algunas variables referentes a contar casos.

Los métodos más comúnmente utilizados en la recolección de datos en las encuestas por muestreo son las entrevistas personales y las entrevistas por teléfono. Estos métodos, con entrevistadores adecuadamente capacitados y entrevistas planeadas cuidadosamente, suelen alcanzar altas tasas de respuesta. Un cuestionario enviado por correo a un grupo específico de personas interesadas, puede obtener buenos resultados; pero, generalmente, las tasas de respuesta son bajas. Frecuentemente, se puede encontrar información objetiva a través de observación directa, más que de una entrevista o de un cuestionario enviado por correo.

Clima laboral

Mediante la evaluación del clima laboral, se puede evaluar, mejorar el rendimiento y los resultados de la empresa. Un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen los empleados de la empresa.

Cuando estamos hablando de la percepción, se hace referencia a datos objetivos de la realidad, es decir la condición de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencia física, exigencias mentales, exigencias emocionales, relaciones interpersonales, cultura de empresa, misión de empresa, entre otros.

CONCEPTO DE CLIMA LABORAL		
Autor	Año	Definición
Forehand y Von Gilmer	1964	"Como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización"
Tagiuri	1968	"Una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización".
Schneider	1975	"Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse". Weinert (1985), como "la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo".

Tabla 3 CONCEPTO DE CLIMA LABORAL. Elaboración Propia 2017. Con información de <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>

Podemos definir que, en el clima laboral, es como un fenómeno, cualidad, percepción o una interpretación de significado o un conjunto de características objetivas en la empresa, en donde se encuentra relacionada con factores o variables de manera individual y grupal, que influyen de manera directa o indirecta el desempeño de cada uno de los empleados. Por otra parte, se dice que es el ambiente material, humano y físico en donde se desarrolla el trabajo, ya que este se encuentra en relación con la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, el comportamiento del personal, el compromiso de cada empleado, etc.

También se dice que es el conjunto de percepciones, de manera personal y psicológica que el empleado tiene de la empresa, lo importante es saber cómo el empleado percibe su entorno en donde se desempeña. Es por ello que se dice que se puede dar de manera favorable y desfavorable.

Hablemos de la manera negativa es decir la parte desfavorable, en ella podemos encontrar diversas causas que pasa frecuentemente en una empresa, como pueden ser; una estructura muy rígida en la empresa, poco apoyo y reconocimiento, bajo desempeño, conflictos y ausencia de buena comunicación. Ya que los factores antes mencionados son causantes de insatisfacción de los empleados, en donde tiene un bajo rendimiento laboral y todo eso se refleja en los beneficios para la empresa.

Según Carlos Alberto Paz, la percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden. (Paz, 2007).

Es algo importante la relación que existe entre la percepción y el medio ambiente de un trabajo, ya que se dice que el medio ambiente es el sistema de filtro en el cual se obtiene la percepción. Ya que, dependiendo de esa percepción, se define lo que es la situación laboral, en el cual se define como un mundo psicológico laboral, ya que se encuentra influenciada mediante la conducta, reacciones y sentimiento en su lugar de trabajo de los empleados.

Carlos Alberto Paz, hace mención de 4 factores de influencia, en el cual se encuentra relacionado con la percepción del clima laboral. (Paz, 2007)

1. La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
2. La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.
3. Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
4. Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo les conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.

Al hacer un análisis de la percepción del clima laboral significa medir como los empleados perciben las problemáticas de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	
Cierta permanencia	Significa que puede contar con una cierta estabilidad, aunque sus cambios son relativamente graduales.
Impacto sobre los comportamientos	Afecta y es afectado por los comportamientos de sus miembros. Afecta a la conducción de la organización y a la coordinación de las tareas.
Grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización	Un buen clima tiene altas probabilidades de tener un impacto significativo en estos aspectos. Con un mal clima no puede esperarse un alto grado de identificación con la firma.
Afectado por las variables	Que a su vez afecta a las mismas ya descritas anteriormente.
Ausentismo y rotación externa excesiva	Generalmente indica un muy mal clima laboral. Algo similar ocurre con la insatisfacción laboral.

Tabla 4 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL. Carlos Alberto Paz, 02 de Octubre del 2007.

Medición del clima laboral

Para llevar a cabo lo que es la percepción del clima laboral, dentro de la empresa se tiene que implementar el uso de herramienta (Guía de Observación y Encuesta) en el cual están estructuradas por las variables a medir.

Ya que existe investigaciones en el cual se fundamenta que ahí confusión en la terminología, de la percepción del clima laboral en los empleados, llegan a la conclusión de que confunden la palabra satisfacción laboral y los factores que influyen.

Es por ello que el Dr. Reynaldo Jorge Tubán Félix, dice que; Debemos aclarar la confusión que existe entre los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "moral organizacional". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "moral organizacional", aunque puede contribuir a ella. (Felix, 2002)

Se dice que la actitud es un estado mental, una tendencia a actuar hacia o en contra de alguna situación. En la cual es ejercida por influencia de un ambiente en donde tiene que existir una respuesta del individuo ante una situación que se le presente.

Por lo tanto, tiene un lado positivo y negativo. Existen casos en la cual el individuo no siempre está de acuerdo con lo que hace. Entonces puedo decir que la actitud, es la manera de describir las diferentes formas en la que el individuo responde ante una ambiente o situación. Cuando se habla de satisfacción en el trabajo, este hace mención de los resultados que son obtenidos mediante todas las actitudes que tiene un empleado en su trabajo.

Se define como moral organizacional la posesión de un sentimiento por parte de un empleado, en donde se ve aceptado y que conforma un equipo de trabajo, en donde tienen que cumplir metas comunes y sobre todo la confianza laboral.

Herramientas de medición del clima laboral.

Es muy importante determinar cuáles serán las herramientas apropiada aplicar, ya que, mediante el uso de ella, dependiendo si el panorama es positivo o negativo, se crean mejoras para las problemáticas encontradas. Si la tarea se hace bien, a largo plazo se podría lograr que las personas tengan conciencia sobre los resultados de la empresa, se sientan parte de ella y se comprometan con su labor.

De acuerdo con Luz Stella Bernal, profesora de cátedra de la Universidad de los Andes, consultora en temas de talento humano y especialista en Gerencia de Recursos Humanos, la importancia de que exista un buen clima laboral radica en que influye positivamente en la productividad. "En la medida en que las personas son felices con lo que hacen, son más productivas y ayudan a generar un mejor ambiente de trabajo", afirma. (Colsubdio , 2015)

Existen diversas herramientas para medir el clima organizacional en una empresa, pero todas pasan por el factor humano, clave en todas las organizaciones empresariales. Los tres instrumentos de medición del clima laboral que destacan son:

1. **La observación en el trabajo:** Profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño viendo y observando como es el trabajo en equipo de los empleados día a día.
2. **La entrevista personal:** Esta herramienta de medición recoge los datos antes que la observación directa, pero necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto de los entrevistadores como de las preguntas que se realizarán durante la entrevista.
3. **La encuesta de clima laboral:** Es uno de los instrumentos de medición del clima organizacional más efectivos, ya que recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo.

Pero para poder realizarla correctamente es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Elegir los temas que se van a analizar en base a las dimensiones del clima organizacional más importantes
- Establecer un sistema de valoración (del 1 al 10, desde “muy malo” a “muy bueno”)
- Hacer una selección de personas para que hagan la encuesta
- Redactar las preguntas de forma clara y sencilla para que sean fáciles de comprender
- Incluir la opción de añadir comentarios, bien en algunas preguntas, o bien al final de la encuesta, para que los trabajadores puedan expresar su opinión personal o aspectos que quieran comentar y no estén recogidos en las preguntas.

Resultados

Se presentan los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento de medición, Análisis de la percepción del clima laboral en dos restaurantes del municipio de Escárcega.

El análisis de los resultados, se hizo mediante la comparación de los resultados obtenidos en los dos restaurantes del municipio de Escárcega.

- En primer lugar, se valida la herramienta o el instrumento, mediante la aplicación de encuestas y guía de observación.
- En segundo lugar, se describe los resultados obtenidos.
- En tercer lugar, se realiza un análisis de los resultados.
- En cuarto lugar, se presenta las posibles mejoras para solucionar de los problemas detectados, mediante el análisis.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados de los dos restaurantes de Escárcega, el clima laboral en el que se desarrollan los empleados del restaurante A arrojó lo siguiente:

- El personal no cuenta con el uniforme adecuado.
- No existen mecanismos de seguridad para sus trabajadores nocturnos
- No se realiza ningún tipo de encuesta sobre el clima laboral.
- Carecen de capacitación adecuada para el desarrollo de sus actividades.
- No se les reconoce por el desempeño dentro del restaurante.
- No reciben ningún tipo de curso o capacitación de parte del restaurante.
- Muy pocas veces, es tomada en cuenta su opinión.
- No tienen conocimiento, de que en el área donde realizan sus actividades es el apropiado.
- El salario que perciben no es el correcto ni equitativo.
- Existe poca comunicación entre los empleados.
- Falta implementar la motivación e inducir al personal a sentir que las metas, objetivos y creencia son parte de ellos.

RESULTADO GENERAL DE LAS GRAFICAS	
Variable	Análisis De Resultados
Clima Laboral	Existe un 80% de factores negativos, sobre el clima laboral en el restaurante. En la cual no existe mecanismo de seguridad para los empleados del turno de la noche. De 12 empleados el 40% confirma que se encuentran capacitado, pero cabe de mencionar que el 60% afirmo lo contrario, es decir que no están capacitado para ese trabajo. Qué No hay presencia de uniforme para los empleados y eso dificulta al momento de saber quiénes son los empleados del restaurante.
Motivación	En el restaurante existe un 60% de los empleados que afirman que no son motivados por parte de la propietaria, de igual manera no es reconocido su desempeño laboral.
Comunicación	Existe un 50% de comunicación entre los empleados, en lo cual significa que existen factores que alteran la comunicación entre los mismo empleados o con la propietaria.
Liderazgo	Se puede decir que existe un 50% de liderazgo dentro del restaurante, pero también se tienen que tomar en cuenta la opinión o criterios de los empleados, ya que son ellos los que interactúa directamente con los clientes

Tabla 5 Resultados General de las Gráficas. Elaboración Propia, 2017.

Se presentarán los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al restaurante B en el municipio de Escárcega, el cual arrojó lo siguiente:

- El personal no cuenta con el uniforme adecuado.
- No se realiza ningún tipo de encuesta sobre el clima laboral.
- No le es reconocido, su desempeño laboral.
- No reciben ningún tipo de curso o capacitación de parte del restaurante.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos, así como la interpretación de los mismos:

RESULTADO GENERAL DE LAS GRAFICAS	
Variable	Análisis De Resultados
Clima Laboral	Hay un 80% favorable del clima laboral, solo falta aplicar mejoras para corregir algunos factores. En este caso sería el uso de uniforme para los empleados. Aplicar encuesta sobre el clima laboral periódicamente.
Motivación	90% de motivación en el restaurante para los empleados, en donde se detectó un factor que influye en la motivación. Es importante reconocer el desempeño de los empleados, para que ellos sientan una satisfacción plena al realizar y terminar sus labores. Es por eso favorable, hacer algún tipo de reconocimiento a los empleados en un lapso (mensual o trimestral) por su rendimiento.
Comunicación	En esta variable no se detectó problemática alguna, es decir que existe un 100% de comunicación favorable entre los empleados y propietaria, en donde esto ayuda a su rendimiento del restaurante en donde se logra un clima laboral positivo.
Liderazgo	La persona que se encarga de en mandar las actividades para los empleados, indicándole desde que inicia sus labores hasta finalizar. Tiene el perfil adecuado por saber orientar y con llevar un trabajo en equipo.

Tabla 6 Resultados General de las Gráficas. Elaboración Propia, 2017.

RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

En el restaurant (A). Actualmente la empresa cuenta con 12 empleados, de estos el 60% tienen antigüedad menor a 1 año. Se encuentra posicionada en el mercado 24 años.

Antes de aplicar la guía de observación, se obtuvo una breve platica con la propietaria, en donde hizo mención de que, en los últimos meses, percibió un cambio por parte de sus empleados en el cual dijo que renunciaban o ya no se volvían a presentar a trabajar, en donde estas acciones crearon interrogantes a ella, ya que no sabía del por qué, estaba sucediendo esto en el restaurant. Al momento de contratar nuevos empleados esto provoca un cambio en el clima laboral, para las nuevas personas a la empresa, causando un cambio para los empleados que aún permanecen, ya que significa tratar con un compañero nuevo, en donde no existe relación alguna y se les hace un poco difícil tener un agradable clima laboral. Es por eso que mediante un diagnostico se detectara las variables que afectan en el clima laboral, tomando en cuenta ciertos factores en el cual ayude a tener de una manera más clara y precisa la percepción de tanto de los empleados y propietarios.

Estos son los resultados de los factores que se lograron percibir mediante el uso y la aplicación de la guía de observación. En donde los empleados no cuentan con uniforme, que los identifique que son parte del restaurante y el puesto que ocupa, ya sea; mesero, cocinero, barra, limpieza, cajera. Es por ello que se debe de implementar el uso del uniforme. No implementa el uso de una bitácora de registro para los empleados del restaurante, en donde un 10% los empleados no llegan puntual al restaurante. Es por ello importante tener una bitácora para ver, quienes son los empleados y cuál es la causa de su demora en el trabajo. De igual forma es importante crear un ambiente en donde los empleados satisfagan sus necesidades y puedan desarrollar sus habilidades, conocimiento y aptitudes, para que se logre alcanzar los objetivos de las empresas.

La relación entre empleados y propietaria, no es de manera directa ya que existen intermediarios, al momento de tener comunicación. Por otra parte, es buena la relación entre los mismos empleados, ya que, a pesar de estar en diversas áreas, tiene una comunicación y amistad agradable que hace que rápido se acoplen los nuevos empleados. La propietaria se preocupa, por el servicio que brinda a los comensales, en donde siempre busca su comodidad.

En el restaurant (B). La propietaria del restaurant, percibe que los empleados están relacionados íntegramente, con una confianza y seguridad, que les permite trabajar. Hizo mención de que son unos excelentes empleados, en donde cada uno de ellos tiene una personalidad diferente y sobre todo las habilidades que cada uno desarrolla.

En el mercado llevan 14 años. En donde no fue fácil introducirse y menos lograr que se mantenga en él, ya que, en el periodo de iniciación como empresa, se realizó frecuentemente el cambio de personal o más bien dejaban el trabajo, las interrogantes que se imponen ante esta situación eran: ¿Les aburre el trabajo? ¿Tuvieron algún problema con alguien? ¿Es muy poco su pago? entre otras.

Es importante saber cómo se siente el empleado y sobre todo evitar cometer algunos errores que lleguen a perjudicar el rendimiento o la satisfacción de los empleados, ya que son pieza importante de la empresa. Por ello es necesario aplicar el diagnóstico para saber cuáles son las variables que afecta el clima laboral de los empleados y teniendo en cuenta las mejoras correctas para aplicar y corregir estos errores.

Al implementar la guía de observación, se logró obtener la siguiente información, en donde el 100% de sus empleados llevan más de 8 a 1 año, siendo parte de la empresa, esto quiere decir que no ha tenido la necesidad, de estar contratando personal por un largo periodo, ya que en algunos casos, hace contrataciones (temporales), cuando algún empleados se encuentra con alguna incapacidad que le impida asistir al trabajo o cuando tiene algún evento y ocupan de más personal, solo en estos casos se hacen contrataciones. Por el momento se encuentra conformado por 13 personas, en donde están divididas en ambos turnos que conforma el restaurante ya sea de

7:30 a.m. - 4:30 p.m. Y de 4:30 p.m. -2:30 a.m. Cabe de mencionar que el restaurante se encuentra posicionado a nivel local, en el municipio.

Al igual un 60% de los empleados cuentan con el uniforme apropiado, y el otro 40% no cuenta con algún uniforme. La comunicación de empleados y propietaria es de manera muy directa, ya que existe una comunicación agradable con todos empleados y de la misma manera, esto hace que los empleados se sientan satisfecho y sigan conformando parte del restaurante. En donde se preocupan por cada uno de ellos, tomando en cuenta su actitud, responsabilidad, la relación con sus compañeros, entre otros. Ya que es muy importante crear un ambiente de confianza y sobre todo de humildad con los empleados, las actividades que realizan en el transcurso de su trabajo permiten visualizar sus habilidades y desempeño que tiene cada uno de ellos.

PROPUESTA DE MEJORA

El objetivo de proponer mejoras, es para lograr una satisfacción en el clima laboral, en donde se resolverán las problemáticas detectadas, partiendo desde el diagnóstico de la percepción del clima laboral aplicado.

Los siguientes autores, nos dicen por qué es importante aplicar las mejoras.

- James Harrington (1993), para mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.
- L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.
- Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

La mejora continua, es un proceso que describe la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido por el siguiente horizonte temporal, entiéndase corto como aquel para ser aplicado de un mes a un año, mediano de un a cinco años y largo plazo son de más de cinco años. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos de un mayor tiempo de implantación.

PARA EL RESTAURANTE A

Tomando en cuenta los resultados a través de las herramientas utilizadas, se propone lo siguiente:

PLAN DE MEJORA			
No.	VARIABLES	ACCIONES	PLAZO
1	Clima laboral	Garantizar la vestimenta apropiada que brinden comodidad y seguridad a cada uno de los empleados.	Corto
		Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etc., Es la apropiada para la realización del trabajo.	Corto
		Implementar cursos de comunicación y servicio a los comensales, para mejorar la experiencia de servicio.	Mediano
		Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo a las instalaciones, herramientas y solucionar las dificultades en ese sentido en el que afectan el trabajo.	Mediano
		Realizar encuestas de la satisfacción a los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones	Mediano
2	Motivación	Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de equipo.	Corto
		Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestrales y anuales para estimular el rendimiento de los trabajadores.	Corto
		Utilizar los mecanismos posibles de estimulación en los trabajadores, en donde se pueda desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio.	Corto
3	Comunicación	Realizar reuniones con los trabajadores periódicamente al inicio y final de la jornada laboral, para explicarle la situación actual de los movimientos laborales en el restaurante.	Corto
		Retroalimentación del área operativa. (Escuchar las opiniones de los trabajadores).	Corto
		Diseñar actividades encaminadas a capacitar a los trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.	Mediano
4	Liderazgo	Promover que las metas que persigan los trabajadores, tengan un significado personal para ellos.	Corto
		Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.	Corto
		Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	Corto

Tabla 7 PLAN DE MEJORA. Elaboración Propia, 2017

PARA EL RESTAURANTE B

Tomando en cuenta los resultados a través de las herramientas utilizadas, se propone lo siguiente:

PLAN DE MEJORA			
No.	VARIABLE	ACCIONES	PLAZO
1	Clima Laboral	Garantizar la vestimenta apropiada que brinden comodidad y seguridad a cada uno de los empleados.	Corto
		Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de equipo.	Corto
		Realizar reuniones con los trabajadores periódicamente al inicio y final de la jornada laboral, para explicarle la situación actual de los movimientos laborales en el restaurante.	Corto
		Realizar encuestas de la satisfacción a los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	Mediano
2	Motivación	Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestrales y anuales para estimular el rendimiento de los trabajadores	Corto

3	Comunicación	Retroalimentación del área operativa. (Escuchar las opiniones de los trabajadores).	Corto
4	Liderazgo	Implementar cursos de comunicación y servicio a los comensales, para mejorar la experiencia de servicio.	Mediano

Tabla 8 PLAN DE MEJORA. Elaboración Propia, 2017

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de esta investigación en relación con el objetivo, dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas en un inicio.

El clima laboral es clave para el éxito de un restaurante, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismo de medición periódica de su clima laboral.

El estudio nos permite saber cómo son percibidas las empresas por su público externo, si su filosofía es comprendida por sus empleados, cual es el grado de comunicación que existe dentro del restaurante, como funciona las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y propietarias.

Una medición de este tipo comprende normalmente solo una fase cuantitativa pero eventualmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación. El clima laboral se constituye cada día más como un factor que refleja las posibilidades o limitaciones que perciben los empleados para aumentar su productividad. El estudio del clima ayuda a las empresas a encontrar y determinar las dificultades existentes dentro de ellas.

Para los restaurantes A y B, se utilizaron como herramienta de medición una encuesta y una guía de observación, como recolección de datos, que fueron diseñadas de acuerdo a los requerimientos y características específicas de los restaurantes.

Los empleados del restaurante A, indicaron que existe un nivel bajo en el clima laboral, el salario, el nivel de seguridad es bajo en el turno de la noche, no hay toma decisiones que los empleados puedan aplicar sin antes consultar, la remuneración no es justa, no cuenta con uniforme, que no existe ningún tipo de curso o capacitación para los empleados, no es reconocido su desempeño laboral y no aplican ningún tipo de encuesta para evaluar el clima laboral. En donde estos factores, no permiten cumplir las metas de los empleados, en la cual hace falta aplicar ciertas mejoras para lograr mejores resultados y eliminar los factores negativos detectados.

Los empleados del restaurante B, se siente satisfecho con su trabajo, pues perciben un clima laboral aceptable. Con una remuneración justa, que se le brindan condiciones favorables para que el trabajador desempeñe sus funciones, permitiendo de esta manera el logro de las metas en el restaurante. Pero de igual forma se detectaron algunos factores negativos que interviene en el

clima laboral, esto son: que no se brinda ningún tipo de curso o capacitación a los empleados, no es reconocido su desempeño laboral y que no aplica ningún tipo de encuesta para evaluar la percepción del clima laboral.

Así mismo se observó que para ambos restaurantes, los empleados necesitan estar motivados y tener un agradable clima laboral, ya que esto influye de manera personal y profesional para ellos. El propósito de la organización es contar con un clima laboral idóneo, se definieron mejoras de acción que mitigaran dichas debilidades.

Entre las recomendaciones más importantes destacan: Que los restaurantes lleven a cabo la medición en forma periódica y generar puntos de comparación respecto de las mediciones. También se sugiere revisar por lo menos cada seis meses el perfil de cada empleado con el fin de conocer las habilidades y destrezas que ha desarrollado o de las que carece, esta ayudara a identificar si es necesario una capacitación, transferencia o rotación del personal a otro puesto. Y de igual manera, se desarrolló un cronograma, para cada restaurant, para que apliquen las mejoras que se presentaron.

En término de la metodología, a pesar de que la bibliografía sobre el diseño de cuestionario fue conformada por un libro y una tesis, en donde se realizó sola una propuesta, pero con información de ambas. Casi la totalidad se enfoca a recomendaciones para diseñar cuestionarios eficientes y no a una serie de pasos ordenados para su construcción. Dicha metodología se describe en el capítulo IV y representa una de las principales aportaciones de este trabajo.

Es importante señalar que este análisis está limitado por la disponibilidad de información, ya que son dos los restaurantes a los que se le aplico dicho análisis, por lo que el diseño de los métodos que se implementaron y la aplicación de las diferentes herramientas, así como los resultados, pueden ser mejorados en cualquier momento si se cuenta con mayores y mejores datos para evaluar los problemas y mayor acceso a información

RECOMENDACIONES

Después de haber presentado el análisis de la percepción del clima laboral que se vive actualmente en cada restaurant, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda un 100% ejecutar las acciones propuestas en una forma progresiva para así poder lograr mayor satisfacción laboral en los empleados y al igual obtener mayores resultados que el de la competencia.
- Esto generará mayor rentabilidad para los restaurantes. Es muy importante recomendar también que para la ejecución de las acciones propuestas se utilicen indicadores de

Tabla 9 CRONOGRAMA. Elaboración Propia, 2017

Cronograma para restaurante B

NÚM.	VARIABLE	ACTIVIDADES	AÑO 2018											
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
1	CLIMA LABORAL	Garantizar la vestimenta apropiada que brinden comodidad y seguridad a cada uno de los empleados												
		Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de equipo.												
		Realizar reuniones con los trabajadores periódicamente al inicio y final de la jornada laboral, para explicarle la situación actual de los movimientos laborales en el restaurante.												
		Realizar encuestas de la satisfacción a los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.												
2	MOTIVACIÓN	Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestrales y anuales para estimular el rendimiento de los trabajadores												
3	COMUNICACIÓN	Retroalimentación del área operativa. (Escuchar las opiniones de los trabajadores).												
4	LIDERAZGO	Implementar cursos de comunicación y servicio a los comensales, para mejorar la experiencia de servicio.												

Tabla 10 CRONOGRAMA. Elaboración Propia, 2017

Bibliografía

- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestion 2000.
- Are Fernandez, J. J., & Lopez Iglesias, E. (2002). *Novos escenarios para a economia galega*. Galicia: Universidades de Santiago, Servicios de Publicaciones e Intercambio Cientifico.
- Barrón, J. V. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nacion FEBAN*. Obtenido de Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nacion FEBAN: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2615>
- Bedoya, E. O. (2003). *La nueva gestion de personas y su evaluacion de desempeño en empresas competitivas*. Obtenido de La nueva gestion de personas y su evaluacion de desempeño en empresas competitivas: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2698/1/Bedoya_se.pdf
- Bernardo Brancato Fernando Juri. (2011). *¿PUEDE INFLUIR EL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD?* Obtenido de *¿PUEDE INFLUIR EL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD?*: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Capitulo 3 Clima Laboral*. (s.f.). Obtenido de *Capitulo 3 Clima Laboral*: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19649/Capitulo3.pdf>
- Carrasco, J. B. (2004). *Una didactica para hoy. Como enseñar mejor*. Rialp.
- Casilla, J. C., Diaz, C., Rus, S., & Vazquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. conceptos, casos y soluciones*. España: Paraninfo S.A.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Ciencias administrativas. (9 de Julio de 2013). *Definición de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo*. Obtenido de Definición de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo: <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha13944.html>
- CL. (14 de 09 de 2014). *Orígenes y definición de clima laboral*. Obtenido de Orígenes y definición de clima laboral: <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>
- Colsubdio . (23 de Noviembre de 2015). *¿SOMOS FELICES EN EL TRABAJO? MEDIR EL CLIMA LABORAL EQUIVALE A RESPONDER ESTA PREGUNTA* . Obtenido de ¿SOMOS FELICES EN EL TRABAJO? MEDIR EL CLIMA LABORAL EQUIVALE A RESPONDER ESTA PREGUNTA : <http://www.capitalhumano.com.co/gerencia/herramientas-para-evaluar-el-clima-laboral-y-la-importancia-de-hacerlo-4791>
- empresa, C. d. (Marzo de 2009). *Medicion del clima laboral para IMF'S*. Obtenido de Medicion del clima laboral para IMF'S: https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Enrique Benjamin - Franklin Fincowsky. (2009). *Organizacion de empresas* (Tercera ed.). Mexico: McGrawHill.
- Escuela Europea de Management . (20 de Mayo de 2016). *Concepto de liderazgo según los principales autores*. Obtenido de Concepto de liderazgo según los principales autores: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>
- Espinoza, C. (21 de Marzo de 2012). *Definición de Líder: Liderazgo según Richard L. Daft , Liderazgo desarrollador, Tipología de liderazgo, entre otras clasificaciones*. Obtenido de Definición de Líder: Liderazgo según Richard L. Daft , Liderazgo desarrollador, Tipología de liderazgo, entre otras clasificaciones: <https://psicologosenlinea.net/208-definicion-de-lider-liderazgo-segun-richard-l-daft-liderazgo-desarrollador-tipologia-de-liderazgo-y-caracteristicas-entre-otras-clasificaciones.html>
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a*. Buenos Aires: Granica.
- Felix, D. J. (29 de Julio de 2002). *MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES: <https://www.gestiopolis.com/medicion-del-clima-laboral-en-las-organizaciones/>
- Gallo, M. A. (2009). *El futuro de la empresa familiar*. Barcelona: Profit Editorial.
- GEOGRAFIA, I. N. (21 de Agosto de 2017). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. Obtenido de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE): http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma -Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia*. España: Deusto.
- GOMEZ, B., & GONZALO, E. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? caminos por recorrer*. BOGOTA: GRUPO EDITORIAL NORMA.

- González, J. (2013). Las empresas también empiezan desde abajo. *Empresa Familiar en Mexico: El desafío de crecer, madurar y permanecer*, 6.
- Ibañez, E. A. (2006). *Liderazgo y Compromiso social*. Miguel Angel Porrua.
- Ibañez, E. A. (2006). *Liderazgo y Compromiso Social*. Miguel Angel Porrua.
- Idalberto, C. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Joblers. (2017). *¿Cómo medir el clima organizacional?* Obtenido de *¿Cómo medir el clima organizacional?*: <https://www.joblers.net/como-medir-el-clima-organizacional.html>
- Kerlinger, F. N. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Mexico, D.F.: Interamericana.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Longenecker, J. G., William Pretty, J., Palich, L. E., & Frank, H. (2012). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento* (16a.ed ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Lucio, Roberto Hernández Sampieri - Carlos Fernández Collado - Pilar Baptista. (2003). *Metodología de la investigación* (3° ed.). México, D.F.: McGrawHill.
- Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana.
- María Jesus Bordas Martínez . (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*.
- Martinez, J. (2011). *Empresas Familiares Reto Al Destino*. Buenos Aire: Ediciones Granica.
- Mary, R. S. (2005). *Administración* (Octava ed.). Mexico: Pearson Educación de México.
- MELGAREJO, L. M. (1994). *Sobre el concepto de percepción*. Obtenido de Sobre el concepto de percepción: <http://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>
- Modest, G., & LLaurando, J. M. (2000). *EL EMPRESARIO FAMILIAR Y SU PLAN DE SUCESION*. ESPAÑA: EDICIONES DIAZ DE SANTOS S.A.
- Montiel, C. (2014). *DE LA IDEA DE NEGOCIO A LA ALERTA EMPRESARIAL*. MEXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A DE C.V.
- Morales Guzman Guadalupe . (2010). La relacion entre clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental, en la Universidad Salesiana de Mexico. México, México, México.
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Indentidad*. Argentina: Mar del Plata.
- Neubaer, F., & Lank, A. (2003). *La empresa familiar como dirigirla para que perdure*. España: Ediciones Deusto.
- Openment Group. (2014). *La importancia de las encuestas de clima laboral para una empresa*. Obtenido de La importancia de las encuestas de clima laboral para una empresa: <http://www.openmet.com/la-importancia-de-las-encuestas-de-clima-laboral-para-una-empresa.htm/>
- Orlando, M. C. (17 de Abril de 2002). *Definiciones del mejoramiento continuo*. Obtenido de Definiciones del mejoramiento continuo: <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>
- Paz, C. A. (02 de Octubre de 2007). *Definición y escuelas de clima organizacional*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017, de Definición y escuelas de clima organizacional: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-escuelas-de-clima-organizacional/>

- Poole, M. (Septiembre de 2016). *El clima laboral*. Obtenido de El clima laboral: https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf
- Ramirez, F. J., & Ramirez, M. G. (2004). *Hacia Un Paradigma de la Previsión Para la Empresa Global*. Mexico: Printed in Mexico.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4IO>
- Robbins, S. P. (s.f.). *Fundamento de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Roger, J., & Urey, H. (2007). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?* Bolivia: La hoguera.
- Sanchez, Antonio; Bellver Sánchez, Antonio; Sánchez , Alberto;. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios : claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Barcelona: Deusto.
- Sánchez, E. M.-S. (1998). *Aprendizaje, percepción y comunicación*. Obtenido de Aprendizaje, percepción y comunicación: <https://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0062percepcionaprendizaje.htm>
- Santos, A. R. (29 de Marzo de 2012). *LA MOTIVACIÓN*. Obtenido de LA MOTIVACIÓN: <http://motivaciongrupob.blogspot.mx/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- Santos, A. R. (29 de Marzo de 2012). *LA MOTIVACIÓN*. Obtenido de LA MOTIVACIÓN: <http://motivaciongrupob.blogspot.mx/>
- Socorro, F. Y. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Soto, B. (s.f.). *La medición del clima laboral*. Obtenido de La medición del clima laboral: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/1326/la-medicion-del-clima-laboral/>
- Stuart , L. (2005). *Gestión de patrimonios: Claves para rentabilizar, proteger, disfrutar* .
- Thompson, I. (Octubre de 2008). *Definición de Comunicación*. Obtenido de Definición de Comunicación: <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- VARGAS, E. Q. (2015). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS*-. Obtenido de CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS.: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- VARGAS, I. S. (Julio de 2011). *Clima Laboral*. Obtenido de Clima Laboral: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima_laboral.pdf
- Villavicencio Carranza, M. A. (FEBRERO de 2015). *Indixe de Tesis Digitales*. Recuperado el 29 de AGOSTO de 2017, de Indixe de Tesis Digitales: <http://www.remeri.org.mx/tesis/INDIXE-TEISIS.jsp?search=unam&ind=3476&step=100&order=2&asc=0>