



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“El Teletrabajo y su Impacto en el Clima Laboral en el Restaurante La Mar,  
Miraflores – 2025”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
**Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

**PRESENTADO POR:**

Trkovic Trkovich, Jorge Armando - Administración y Dirección de Negocios

Velasquez Arotinco, Maribel - Administración y Dirección de Negocios

**ASESOR**

Peláez Valdivieso, José Víctor

LIMA, PERÚ

2025

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Peláez Valdivieso, José Victor

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Ricra Mayorca, Juan Manuel

Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso

Saco Vertiz Osterloh, Sandra Elizabeth

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Jorge Armando Trkovic Trkovich Identificado (a) con DNI N°44539531 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr(a) Jose Victor Pelaez Valdivieso, identificado (a) con DNI N°: 18161446, y cuyo código ORCID es 0000-0002-2186-0398.

Yo, Maribel Velasquez Arotinco Identificado (a) con DNI N°44136989 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr(a) Jose Victor Pelaez Valdivieso, identificado (a) con DNI N°: 18161446, y cuyo código ORCID es 0000-0002-2186-0398.

### DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Somos los autores del documento académico titulado “El Teletrabajo y su Impacto en el Clima Laboral en el Restaurante La Mar, Miraflores - 2025”
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el proyecto de investigación, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 20 % de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal, el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS y los artículos 14° y 15° de la RVM 049-2022-MINEDU.

Fecha: 16, diciembre, 2025

## Índice temático

<b>INFORME FINAL TURNITIN</b> .....	3
Resumen .....	9
Abstract .....	10
Introducción .....	11
I. Información general .....	13
1.1 Título del proyecto.....	13
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario.....	13
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada	14
1.4 Localización o alcance de la solución .....	14
II. Descripción de la investigación aplicada o innovación .....	16
2.1 Planteamiento del problema.....	16
2.1.1 Problemas de investigación.....	16
2.1.1.1 Problema general .....	16
2.1.1.2 Problemas específicos .....	16
2.2 Justificación metodológica.....	17
2.2.3 Justificación práctica .....	17
2.1. Marco referencial .....	18
2.1.1. Antecedentes de investigación .....	18
2.1.1.1. Antecedentes nacionales.....	18
2.1.1.2. Antecedentes internacionales .....	21
2.3.2 Marco teórico .....	23
2.3.2.1 Teletrabajo y modalidades laborales.....	23
2.3.2.2 Clima laboral: conceptos y dimensiones relevantes.....	24
2.3.2.2.B Dimensiones a medir (implicaciones prácticas).....	24
2.3.2.3 TIC y herramientas de coordinación en restauración.....	25
2.3.2.4 Liderazgo y supervisión a distancia .....	26
2.3.2.5 Riesgos psicosociales y bienestar en teletrabajo.....	26
2.3.2.6 Impacto del teletrabajo en desempeño operativo y calidad del servicio ....	26
2.3.3 Glosario de términos .....	27
2.4 Resumen ejecutivo.....	29

2.5 Características técnicas o atributos del proyecto .....	30
2.7 Objetivo general y específicos: propósito del proyecto .....	32
2.7.1 Objetivo general .....	32
2.7.2 Objetivos específicos .....	32
2.8 Componente(s) del proyecto .....	33
2.9 Resultados generales .....	34
2.10 Plan de actividades del proyecto.....	34
2.11 Metodología del proyecto .....	35
2.11.1 Hipótesis de investigación .....	35
2.11.1.1 Hipótesis general .....	35
2.11.1.2 Hipótesis específicas .....	36
2.11.2 Operacionalización de variables .....	36
2.11.3 Enfoque de investigación.....	38
2.11.4 Tipo de investigación .....	38
2.11.5 Diseño de investigación.....	38
2.11.6 Niveles de investigación .....	38
2.11.7 Población.....	39
2.11.8 Muestreo y muestra .....	39
2.11.9 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
2.11.9.1 Técnicas de recolección de datos .....	41
2.11.9.2 Instrumentos de recolección de datos.....	41
2.11.10 Validez y confiabilidad .....	42
2.11.10.1 Validez del instrumento .....	42
2.11.10.2 Confiabilidad de la investigación .....	43
III. Estimación del costo del proyecto.....	44
3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación .....	44
IV. Resultados.....	47
V. Sustento del mercado .....	70
5.1. Alcance esperado del mercado .....	70
5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial.....	71
5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio.....	72

5.3.1. Diagnóstico situacional.....	72
5.3.2. Propuesta de valor .....	74
5.3.3. Fuentes de ingresos.....	74
5.3.4. Canales de distribución .....	74
5.3.5. Estrategia de penetración en el mercado .....	75
5.3.6. Actividades productivas propias y externas .....	75
5.3.7. Alianzas.....	75
VI. Conclusiones y recomendaciones .....	75
6.1. Conclusiones .....	75
6.1.1. Conclusiones generales .....	75
VII. Referencias Bibliográficas .....	78
VIII. Anexos .....	81
8.1. Informe Turnitin.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
8.2. Registro de impactos y resultados .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
8.3. Matriz de consistencia.....	84
8.4. Matriz de operacionalización de variables .....	87
8.5 Instrumentos de recolección de datos .....	90
8.6. Validación de expertos .....	94

## Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Capacitación en liderazgo a distancia y uso de TIC para La Mar (Miraflores)</i> .....	30
Tabla 2	<i>Opciones tecnológicas relevantes y su valoración para La Mar</i> .....	31
Tabla 3	<i>Cálculo de muestra</i> .....	40
Tabla 4	<i>Niveles y valores de validez</i> .....	43
Tabla 5	<i>Valores del coeficiente de correlación de Pearson / ICC</i> .....	43
Tabla 6	<i>Claridad y oportunidad de la información</i> .....	47
Tabla 7	<i>Calidad del traspaso de turno</i> .....	48
Tabla 8	<i>Eficiencia de canales formales</i> .....	49
Tabla 9	<i>Comunicación de cambios</i> .....	50
Tabla 10	<i>Apoyo entre compañeros</i> .....	52
Tabla 11	<i>Confianza inter-áreas</i> .....	53
Tabla 12	<i>Colaboración entre modalidades</i> .....	54
Tabla 13	<i>Eficacia del supervisor (equipos mixtos)</i> .....	55
Tabla 14	<i>Retroalimentación del desempeño</i> .....	56
Tabla 15	<i>Seguimiento y apoyo del supervisor</i> .....	57
Tabla 16	<i>Percepción de trato justo (Equidad)</i> .....	58
Tabla 17	<i>Reconocimiento del esfuerzo</i> .....	59
Tabla 18	<i>Equidad en las prácticas de reconocimiento</i> .....	61
Tabla 19	<i>Percepción de la carga laboral</i> .....	62
Tabla 20	<i>Nivel de Tecnoestrés</i> .....	63
Tabla 21	<i>Respeto a la desconexión digital</i> .....	64
Tabla 22	<i>ANOVA: Modalidad de Trabajo y Clima Laboral Global</i> .....	65
Tabla 23	<i>ANOVA: Modalidad vs. Dimensión Comunicación y Coordinación</i> .....	66
Tabla 24	<i>ANOVA: Modalidad vs. Dimensión Cohesión y Apoyo</i> .....	67
Tabla 25	<i>ANOVA: Modalidad vs. Dimensión Reconocimiento y Equidad</i> .....	68
Tabla 26	<i>Coefficiente de correlación de Rho Spearman</i> .....	69
Tabla 27	<i>Contexto de mercado</i> .....	71
Tabla 28	<i>Clientes potenciales</i> .....	72
Tabla 29	<i>Análisis FODA de la sede (clima y coordinación)</i> .....	73

## Índice de Figuras

Figura 1 <i>Indicadores relevantes para el estudio</i> .....	13
Figura 2 <i>Claridad y oportunidad de la información</i> .....	48
Figura 3 <i>Calidad del traspaso de turno</i> .....	49
Figura 4 <i>Eficiencia de canales formales</i> .....	50
Figura 5 <i>Comunicación de cambios</i> .....	51
Figura 6 <i>Apoyo entre compañeros</i> .....	52
Figura 7 <i>Confianza inter-áreas</i> .....	53
Figura 8 <i>Colaboración entre modalidades</i> .....	54
Figura 9 <i>Eficacia del supervisor (equipos mixtos)</i> .....	55
Figura 10 <i>Retroalimentación del desempeño</i> .....	57
Figura 11 <i>Seguimiento y apoyo del supervisor</i> .....	58
Figura 12 <i>Percepción de trato justo (Equidad)</i> .....	59
Figura 13 <i>Reconocimiento del esfuerzo</i> .....	60
Figura 14 <i>Equidad en las prácticas de reconocimiento</i> .....	61
Figura 15 <i>Percepción de la carga laboral</i> .....	62
Figura 16 <i>Nivel de Tecnoestrés</i> .....	63
Figura 17 <i>Respeto a la desconexión digital</i> .....	64

## RESUMEN

La transición al teletrabajo parcial en el restaurante La Mar (Miraflores, 2025) ha generado fricciones operativas y una marcada percepción de inequidad entre el personal operativo presencial y el personal administrativo con modalidades híbridas o remotas. El objetivo principal de la investigación fue determinar cómo esta transición se relaciona con el clima laboral y la coordinación operativa, con el fin de proponer intervenciones prácticas.

Se empleó un enfoque mixto con predominio cuantitativo, bajo un diseño no experimental y transversal. Se aplicó un censo a la totalidad del personal (N=42) , utilizando como instrumento principal un cuestionario de 16 ítems en escala Likert. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva, pruebas ANOVA y la correlación de Spearman.

Los resultados revelan una relación estadísticamente significativa entre la modalidad de trabajo y la percepción del clima laboral global ( $p < 0.05$ ). Las dimensiones más afectadas fueron "Reconocimiento y Equidad" ( $p = 0.000$ ) y "Comunicación" ( $p = 0.003$ ) , donde el personal presencial reportó una percepción significativamente peor que sus pares híbridos o remotos. Descriptivamente, el 69% de la plantilla total percibe un trato injusto y el 78.6% considera que el reconocimiento es inequitativo. Críticamente, se encontró una correlación negativa y moderada ( $\rho = -0.520$ ) entre la mala comunicación y un mayor número de incidencias operativas.

Se concluye que la modalidad de trabajo impacta de forma crítica el clima, generando una brecha en la percepción de equidad y comunicación, especialmente sentida por el personal operativo presencial. La falta de protocolos estandarizados para el trabajo híbrido es la causa principal. Se recomienda un plan de intervención centrado en rediseñar las prácticas de reconocimiento y estandarizar los canales de comunicación mediante protocolos de traspaso digital.

**Palabras claves:** coordinación operativa, clima laboral, equidad, modalidad híbrida, restaurantes, teletrabajo

## ABSTRACT

The transition to partial telework at the La Mar restaurant (Miraflores, 2025) has generated operational friction and a marked perception of inequity between on-site operational staff and administrative staff in hybrid or remote modalities. The main objective of this research was to determine how this transition relates to the work climate and operational coordination, in order to propose practical interventions.

A mixed-method approach with a quantitative predominance was used, under a non-experimental, cross-sectional design. A census of the entire staff (N=42) was conducted, using a 16-item Likert scale questionnaire as the main instrument. Data were analyzed using descriptive statistics, ANOVA, and Spearman's correlation.

The results reveal a statistically significant relationship between work modality and the perception of the overall work climate ( $p < 0.05$ ). The most affected dimensions were "Recognition and Equity" ( $p = 0.000$ ) and "Communication" ( $p = 0.003$ ), with **on-site** staff reporting a significantly worse perception than their hybrid or remote peers. Descriptively, 69% of the total workforce perceives unfair treatment, and 78.6% consider recognition to be inequitable. Critically, a moderate negative correlation ( $\rho = -0.520$ ) was found between poor communication and a higher number of operational incidents.

It is concluded that work modality critically impacts the climate, creating a gap in the perception of equity and communication, especially felt by the on-site operational staff. The lack of standardized protocols for hybrid work is the primary cause. An intervention plan is recommended, focused on redesigning recognition practices and standardizing communication channels through digital handover protocols.

**Keywords:** Telework, work climate, hybrid work, operational coordination, equity, restaurants.

## **Introducción**

Esta tesis se centra en el análisis del clima laboral durante la transición hacia el teletrabajo, tomando como caso de estudio La Mar (Cebichería), Miraflores — 2025. El enfoque se dirige especialmente a las diferencias de percepción entre el personal operativo (cocina, barra, sala, delivery) y el personal administrativo (reservas, marketing, compras, facturación) que, tras la pandemia, adoptó modalidades híbridas o remotas. El objetivo principal es entender cómo ese cambio en la forma de trabajar ha influido en la comunicación, la cohesión, la percepción de equidad y la satisfacción laboral dentro del local.

Miraflores es un distrito con alta actividad turística y gastronómica, donde la sincronía entre quienes atienden en sala y quienes gestionan procesos administrativos resulta clave para la calidad del servicio. En La Mar (un restaurante con complejidad operativa y funciones administrativas integradas) la adopción parcial del teletrabajo generó nuevos retos: retrasos en la información, traspasos de turno incompletos, y sensaciones de desigualdad entre quienes permanecen en el local y quienes trabajan fuera. Estos problemas no solo pueden afectar el clima interno sino también la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, por eso es necesario diagnosticarlos con rigor académico y ofrecer soluciones prácticas.

La investigación surge de la necesidad de identificar y medir las brechas que se han generado, para proponer acciones concretas que mejoren la coordinación y el bienestar laboral. Aunque el teletrabajo ofrece ventajas como mayor flexibilidad y reducción de costos, en contextos como la restauración su implementación parcial puede producir efectos contrapuestos si no se acompañan de protocolos, herramientas y liderazgo adecuados. Por ello, resulta esencial explorar no solo si existe una relación entre la modalidad de trabajo y las percepciones del personal, sino también cuáles son los factores organizacionales que la explican.

Este estudio es relevante porque aporta un diagnóstico aplicado a una realidad local concreta y porque ofrece recomendaciones accionables para la gerencia y RR.HH. de La Mar. Los resultados servirán para optimizar procesos (por ejemplo, traspasos de turno y uso de herramientas digitales), fortalecer canales de comunicación y diseñar políticas de reconocimiento que reduzcan la percepción de inequidad. Además, la investigación contribuye a la comprensión académica del impacto del teletrabajo en sectores donde la operación presencial sigue siendo central.

La tesis está organizada en siete capítulos.

En el Capítulo I se plantea el problema, las preguntas de investigación y la justificación.

El Capítulo II reúne el marco teórico y los antecedentes sobre clima laboral, teletrabajo y su impacto en el sector servicios.

En el Capítulo III se describe la metodología: enfoque mixto, diseño, población, muestra e instrumentos.

El Capítulo IV presenta los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada y los hallazgos cualitativos de las entrevistas y grupos focales.

En el Capítulo V se discuten los resultados a la luz de estudios previos y del contexto operativo de La Mar.

El Capítulo VI incluye las conclusiones y propuestas de intervención.

Finalmente, el Capítulo VII presenta recomendaciones, referencias y anexos con instrumentos y matrices utilizadas en la investigación.

## I. Información general

### 1.1 Título del proyecto

El teletrabajo y su impacto en el clima laboral en el restaurante La Mar, Miraflores – 2025.

### 1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

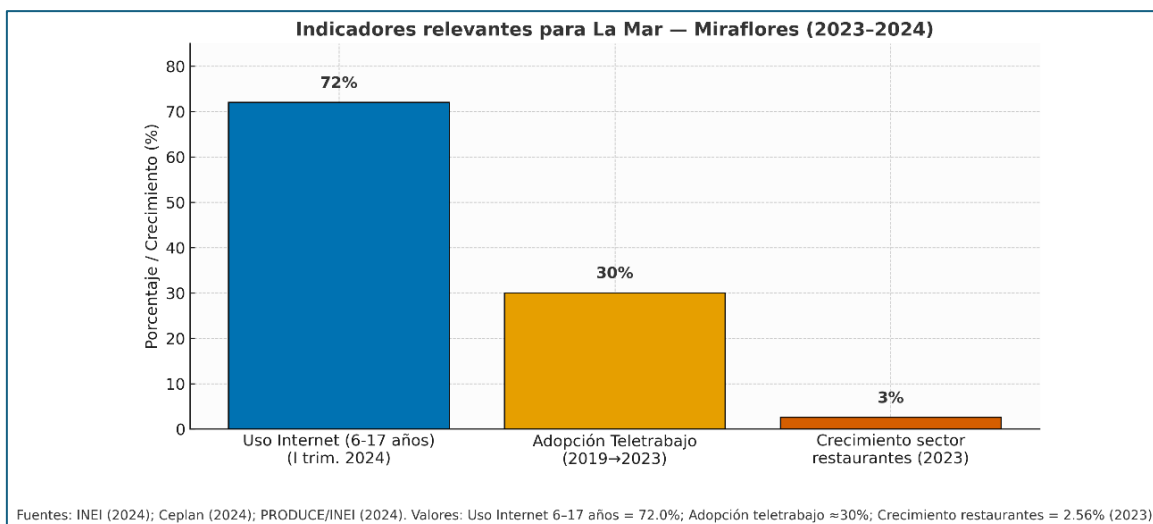
La presente investigación se ubica en la línea de Gestión de Personas y Mejora de Procesos Operativos, pues se enfoca en cómo la adopción parcial del teletrabajo en funciones administrativas ha afectado el clima laboral y la coordinación operativa en un restaurante de alta demanda como La Mar — Miraflores. En el Perú hay señales claras de penetración tecnológica y cambios en las formas de trabajo que justifican este estudio: en el primer trimestre de 2024, el 72,0% de niños y adolescentes de 6 a 17 años usó internet, lo que refleja el crecimiento del acceso a la red en la población joven y la disponibilidad de entornos digitales en los hogares (INEI, 2024).

A nivel regional y nacional, la contratación remota se multiplicó notablemente entre 2019 y 2023 (pasando de alrededor del 3% al 30% en ciertos registros), lo que evidencia la expansión del teletrabajo y la necesidad de estudiar sus efectos en sectores con operaciones presenciales intensas como la hostelería (Ceplan, 2024).

Por otro lado, el sector de restaurantes mostró una recuperación y crecimiento en 2023 (crecimiento anual aproximado de 2.56%), lo que subraya la importancia de garantizar una coordinación operativa eficiente en un contexto de alta demanda; cualquier fricción entre personal remoto y presencial puede afectar la calidad del servicio y la experiencia del cliente (PRODUCE/INEI, 2024).

### **Figura 1**

*Indicadores relevantes para el estudio*



NOTA. Elaboración basada en INEI (2024); Ceplan (2024); PRODUCE / INEI (2024).

### 1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

El estudio se aplicará al sector restauración/gastronomía, concretamente en La Mar — sede Miraflores. Se analizará la relación entre la modalidad de trabajo (presencial, híbrida o remota para roles administrativos) y dimensiones clave del clima laboral: comunicación, cohesión, reconocimiento, percepción de equidad y satisfacción. Además, se evaluarán procesos concretos donde suelen aparecer fricciones en modalidades mixtas (por ejemplo, traspaso de turnos, comunicación de cambios de menú o promociones, coordinación de compras). La bibliografía sobre el impacto del COVID-19 en hospitality señala que, aunque las TIC y modelos híbridos han penetrado el sector, su implementación sin protocolos claros puede generar problemas operativos y riesgos psicosociales para los trabajadores (Shapoval et al., 2021; Su, 2022).

### 1.4 Localización o alcance de la solución

La intervención se desarrollará en La Mar — Cebichería (Av. La Mar 770, Miraflores) y estará dirigida al personal del local (cocina, barra, sala, delivery, administrativos y supervisores). Miraflores, por su alta actividad turística y gastronómica, exige sincronía operativa entre quienes atienden en sala y quienes gestionan procesos administrativos; por ello, mejorar la comunicación interna y reducir brechas entre modalidades resulta crítico

para la calidad del servicio y la experiencia del cliente (Ceplan, 2024). El plan contempla: diagnóstico por dimensiones del clima, identificación de brechas de comunicación entre modalidades, y la propuesta de un plan de acciones (protocolos de traspaso, estandarización de canales, micro-capacitaciones y un sistema básico de reconocimiento). Si la muestra en la sede Miraflores no es suficiente para análisis estadístico robusto, se propondrá ampliar el estudio a otras sedes del grupo gastronómico.

## II. Descripción de la investigación aplicada o innovación

### 2.1 Planteamiento del problema

En La Mar (sede Miraflores), tras la pandemia se implementó teletrabajo o modalidades híbridas para varias funciones administrativas (reservas, marketing, compras, facturación). Mientras tanto, la mayoría del personal operativo (cocina, barra, sala, delivery) continúa realizando sus labores de forma presencial. Esta combinación de modalidades ha mostrado señales de fricciones en la coordinación diaria, en la calidad del traspaso de información entre turnos y en la percepción de equidad y reconocimiento entre los equipos. Si estas brechas persisten, pueden afectar no solo el clima laboral sino también la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, por lo que resulta necesario diagnosticar y proponer medidas correctivas basadas en evidencia. Estudios sobre teletrabajo y sectores de servicios señalan que los efectos del trabajo remoto dependen en gran medida de las políticas, las herramientas y el liderazgo con que se implemente (Organisation for Economic Co-operation and Development(OECD), 2021).

#### 2.1.1 Problemas de investigación

##### 2.1.1.1 Problema general

¿De qué manera el teletrabajo impacta en el clima laboral en el restaurante La Mar, Miraflores, 2025?

##### 2.1.1.2 Problemas específicos

**PE1:** ¿De qué manera impacta la modalidad mixta y el clima laboral en el restaurante La Mar, Miraflores, 2025?

**PE2:** ¿De qué manera impacta la modalidad de trabajo y el clima laboral en el restaurante La Mar, Miraflores, 2025?

**PE3:** ¿De qué manera impactan las brechas de comunicación y el clima laboral en el restaurante La Mar, Miraflores, 2025?

### 2.2 Justificación

### **2.2.1 Justificación teórica**

La literatura sobre teletrabajo revela efectos heterogéneos: mientras que en muchos sectores el trabajo remoto ha aportado mayor flexibilidad y autonomía, en actividades que requieren fuerte sincronía operativa (como la restauración y la hostelería) su adopción parcial puede provocar descoordinación si no se acompaña de protocolos, formación y canales formales de comunicación (Shapoval et al., 2020). “Además, organismos internacionales advierten que los efectos sobre la salud psicosocial y sobre la productividad dependen de la gestión organizacional” (OECD, 2021). Estas referencias sustentan la necesidad de estudiar el fenómeno desde el enfoque del clima laboral (considerando dimensiones como comunicación, liderazgo, cohesión y equidad) y contextualizarlo en el sector gastronómico, donde la operación presencial sigue siendo central. El estudio ampliará el marco teórico al integrar evidencia sobre teletrabajo con teoría del clima organizacional aplicada a la hostelería.

### **2.2.2 Justificación metodológica**

Se opta por un enfoque mixto (cuantitativo predominante con componente cualitativo) porque permite medir diferencias sistemáticas entre grupos (operativos vs administrativos; modalidades de trabajo) mediante encuestas estandarizadas y, al mismo tiempo, profundizar en las causas y matices mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Este diseño facilita triangulación de datos y genera recomendaciones prácticas y aplicables. Para garantizar validez y confiabilidad se propondrá: validación por juicios de expertos, pilotaje del instrumento, y cálculo de consistencia interna ( $\alpha$  de Cronbach) para las dimensiones del clima. La metodología escogida permite además generar instrumentos reutilizables para estudios posteriores y para evaluaciones internas de RR.HH.

### **2.2.3 Justificación práctica**

A nivel operativo y gerencial, el estudio entregará un diagnóstico accionable que permitirá a la gerencia y a RR.HH. de La Mar: (a) identificar fallas concretas en la

comunicación y en los procesos de traspaso entre turnos; (b) diseñar protocolos y canales oficiales que reduzcan errores operativos; (c) definir micro-capacitaciones para mejorar el uso de herramientas digitales y la coordinación; y (d) implementar medidas de reconocimiento y equidad que reduzcan tensiones entre el personal remoto y el presencial. Además, en un contexto de recuperación del sector gastronómico, mejorar la coordinación influye directamente en la experiencia del cliente y en indicadores de desempeño (ventas, tiempos de servicio, incidencias) (PRODUCE/INEI, 2024). Por tanto, la investigación no solo aporta conocimiento académico, sino soluciones prácticas que pueden ser aplicadas rápidamente y evaluadas en ciclos cortos.

## 2.1. Marco referencial

### 2.1.1. Antecedentes de investigación

#### 2.1.1.1. Antecedentes nacionales

Cabrera Gálvez (2020) menciona en su investigación titulada “*Clima organizacional en el restaurante El Mirador, distrito de La Punta, Callao – 2020*” que el objetivo principal fue determinar el nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores del restaurante y detectar las dimensiones críticas que impactan el ambiente laboral. El estudio empleó un enfoque cuantitativo aplicado, de diseño no experimental y corte transversal; la población fue tratada de forma censal ( $\approx 50$  trabajadores) y los datos se recolectaron mediante un cuestionario estructurado que exploró dimensiones como relaciones laborales, estructura, apoyo, recompensa y liderazgo. Los resultados mostraron una distribución del clima organizacional con predominio del nivel medio (48 %), seguido de alto (36 %) y bajo (16 %), y permitieron identificar que las mayores debilidades se relacionaban con mecanismos de apoyo y percepción de recompensa. Como conclusión, Cabrera Gálvez subraya la necesidad de estrategias dirigidas a fortalecer liderazgo y sistemas de reconocimiento para elevar la

percepción del clima, y sugiere que intervenciones focalizadas en comunicación y políticas de incentivos podrían mejorar la satisfacción y retención del personal en restaurantes locales.

Mayta Rodríguez (2021) menciona en su investigación titulada *“Clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del área de restaurante de Casa Andina Hoteles (Miraflores y San Isidro) — 2020”* que su objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño del personal de restaurantes en dos sedes urbanas de una cadena hotelera. Con un enfoque cuantitativo, diseño descriptivo-correlacional y muestra compuesta por alrededor de 89 colaboradores, la investigación aplicó un cuestionario validado y realizó análisis estadísticos (tablas cruzadas, chi-cuadrado y correlaciones) para explorar relaciones entre dimensiones del clima (condiciones laborales, liderazgo, comunicación) y desempeño laboral. Los hallazgos indicaron una relación significativa entre un clima organizacional positivo y mejores niveles de productividad: la mayoría de colaboradores señaló que un buen clima se asocia a mayor compromiso y eficiencia operativa. La autora concluye que la mejora de la comunicación interna, la claridad en roles y un liderazgo que facilite apoyo y retroalimentación continuada son factores estratégicos para elevar el desempeño en establecimientos del sector hotelero-restauración, recomendaciones directamente aplicables para locales con modalidades mixtas de trabajo.

Gonzales Córdova (2021) menciona en su investigación titulada *“Estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes”* que el objetivo fue analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la percepción del clima organizacional en establecimientos gastronómicos. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo-descriptivo, aplicando encuestas al personal de

restaurantes y calculando índices por dimensiones; los resultados evidenciaron que, mientras el clima organizacional general fue valorado como “bueno” ( $\approx 70.9\%$ ), la calificación del liderazgo resultó solo moderadamente eficiente ( $\approx 59.8\%$ ), revelando una brecha relevante entre expectativas del personal y práctica gerencial. A partir de análisis estadísticos (correlaciones y pruebas de significancia), el autor encontró una asociación positiva y moderada entre estilo de liderazgo y clima organizacional, lo que sugiere que mejoras en competencias directivas podrían elevar sustantivamente la percepción del entorno laboral. La conclusión enfatiza la necesidad de capacitación específica en liderazgo, comunicación y resolución de conflictos para consolidar un clima más favorable, particularmente en contextos donde la coordinación entre personal operativo y administrativo es crítica.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo — MTPE (2024) menciona en su boletín titulado “*Factores de riesgo psicosocial en el teletrabajo*” que el propósito fue sintetizar evidencias y orientaciones para identificar y gestionar riesgos psicosociales asociados al trabajo remoto en el marco normativo peruano. El documento, de carácter técnico-institucional, realiza una revisión documental de normativas (incluida la Ley del Teletrabajo 31572) y de estudios relevantes, y presenta factores de riesgo como extensión de la jornada laboral, aislamiento, tecnoestrés, ergonomía inadecuada y dificultades para la desconexión digital. El boletín entrega guías prácticas para empleadores: evaluación de riesgos, mecanismos de control y medidas preventivas (capacitación, protocolos de desconexión, seguimiento ergonómico). Las conclusiones subrayan que la adopción del teletrabajo en el Perú requiere políticas organizacionales proactivas para mitigar efectos psicosociales y preservar el bienestar; estas

recomendaciones son pertinentes para empresas del sector servicios que deben integrar controles y formación para cuidar el clima laboral y la salud de sus trabajadores.

#### **2.1.1.2. Antecedentes internacionales**

Chi, Saldamli & Gursoy (2021) menciona en su investigación titulada *“Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees’ work behaviors: Moderating effects of working-from-home”* que buscó examinar cómo el trabajo desde casa durante la pandemia afectó el engagement, burnout y la intención de rotación entre mandos medios del sector hotelero. El estudio, de enfoque cuantitativo y publicado en una revista internacional de hospitality, empleó encuestas a gerentes y supervisores y análisis multivariante para evaluar efectos directos y moderadores. Los hallazgos muestran efectos paradójicos: el WFH incrementó ciertos aspectos de vigor y disponibilidad para el trabajo, pero al mismo tiempo amplificó la relación entre absorción y burnout; además, la interferencia work–home y la inseguridad laboral moderaron negativamente los beneficios potenciales. Los autores concluyen que el WFH para mandos en hospitality puede ser una “arma de doble filo”: mejora flexibilidad, pero exige apoyo organizacional (formación en liderazgo a distancia, límites claros y políticas de desconexión) para evitar deterioro del clima y pérdidas de talento. Estas implicancias son directamente aplicables a restaurantes con roles administrativos remotos que mantienen operación presencial.

Wells et al. (2023) menciona en su trabajo de revisión sistemática titulado *“A Systematic Review of the Impact of Remote Working Referenced to the Concept of Work–Life Flow on Physical and Psychological Health”* que el objetivo fue sintetizar evidencia sobre los impactos físicos y psicológicos del trabajo remoto durante la pandemia. Siguiendo PRISMA y con inclusión

de 34 estudios, la revisión documenta resultados mixtos: reducción de riesgos infecciosos y cierta mejora en flexibilidad, pero a la vez incrementos en sedentarismo, fatiga por videoconferencias, problemas de salud mental (ansiedad, estrés) y trastornos musculoesqueléticos cuando no hay políticas de soporte. Wells et al. enfatizan la heterogeneidad de los efectos y la fuerte influencia de mediadores organizacionales (soporte, ergonomía, límites laborales) en determinar si el teletrabajo mejora o perjudica el bienestar. Como conclusión práctica, recomiendan que las organizaciones diseñen políticas integrales de salud y bienestar (incluyendo evaluación ergonómica, formación y medidas de desconexión) para que el trabajo remoto no deteriore el clima organizacional.

Yin et al. (2022) menciona en su artículo titulado *“The impact of COVID-19 event strength on turnover intention among hotel employees”* cuyo objetivo fue analizar cómo la intensidad del evento COVID-19 influyó en la intención de rotación de empleados hoteleros, incluyendo el rol de percepciones de desempeño operativo y apoyo organizacional. El estudio, con diseño cuantitativo y aplicación de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) sobre encuestas a empleados de hoteles, mostró que la “fuerza” del evento (percepción de impacto) se asocia con percepciones negativas sobre desempeño y seguridad, elevando la intención de rotación; sin embargo, el apoyo organizacional y la comunicación clara mitigaron en parte estos efectos. Los autores concluyen que la gestión del clima a través de apoyo real, protocolos transparentes y medidas que reduzcan la incertidumbre son esenciales para retener personal en la pospandemia, recomendación de alta relevancia para locales gastronómicos que enfrentan cambios en modalidades de trabajo.

Shaholli et al. (2024) menciona en su revisión titulada “*Teleworking and Mental Well-Being: A Systematic Review*” (Sustainability, MDPI, 2024) que el objetivo fue evaluar la relación entre teletrabajo y bienestar mental en estudios observacionales y ensayos disponibles. Empleando criterios PRISMA y un meta-análisis sobre 38 estudios, la revisión encontró una proporción elevada de estudios que reportan asociaciones entre teletrabajo y empeoramiento de indicadores de salud mental (soledad, estrés, interferencia work–home), aunque también identificó estudios que mostraron efectos neutros o positivos cuando existía soporte organizacional, buena ergonomía y límites claros de jornada. Los autores concluyen que la relación entre teletrabajo y bienestar es condicionada por la calidad de la implementación: políticas de apoyo, evaluación de riesgos psicosociales, formación y medidas de desconexión son determinantes para que el teletrabajo no deteriore el clima organizacional. Este cuerpo de evidencia sustenta la necesidad de intervenciones proactivas en empresas de hostelería que mezclan trabajo remoto y presencial.

### **2.3.2 Marco teórico**

Se aborda el conjunto de conceptos y estudios que sustentan el análisis del clima laboral durante la transición hacia el teletrabajo en La Mar — Miraflores. El marco integra definiciones operativas y evidencia empírica relevante para el sector de la restauración, con atención a las dimensiones que serán medidas en la investigación (comunicación, cohesión, liderazgo, reconocimiento y riesgos psicosociales).

#### **2.3.2.1 Teletrabajo y modalidades laborales**

##### **2.3.2.1.1 Definición de teletrabajo**

El teletrabajo se define como la realización de actividades laborales fuera del centro de trabajo habitual mediante el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), manteniendo la relación contractual y las obligaciones laborales con el empleador

(ILO, 2020). En contextos de hostelería y restauración, esta modalidad tiende a aplicarse a funciones administrativas (reservas, marketing, compras, contabilidad), mientras la operación principal permanece presencial (Shapoval, 2020). Para este estudio se adopta la definición operativa: teletrabajo = actividades administrativas realizadas fuera del local, mediadas por TIC y que requieren coordinación con personal presencial (ILO, 2020; Shapoval, 2020).

### **2.3.2.1.2 Tipologías: presencial, híbrido y remoto**

La literatura distingue tres modalidades: presencial total, remoto total y modalidad híbrida (combinación de presencial y remoto). Estudios internacionales muestran que la modalidad híbrida (2–3 días remotos por semana) suele equilibrar beneficios (menor desplazamiento, flexibilidad) y costos (pérdida de flujo de conocimiento y barreras de comunicación), por lo que su éxito depende de políticas de coordinación, inversión en TIC y prácticas gerenciales adaptadas (OECD, 2021). En La Mar, la modalidad híbrida es especialmente crítica porque requiere sincronía entre equipos que operan en tiempo real.

### **2.3.2.2 Clima laboral: conceptos y dimensiones relevantes**

#### **2.3.2.2.A Definición y alcance**

El clima laboral se entiende como las percepciones compartidas por miembros de una organización acerca de las prácticas, políticas y relaciones que influyen en su bienestar y desempeño (Chi et al., 2021). Para fines operativos se adopta un enfoque multidimensional que incluye: comunicación y coordinación, cohesión de equipo, liderazgo y supervisión, reconocimiento y equidad, y bienestar/seguridad psicosocial. Estas dimensiones son válidas y medibles en entornos de restauración donde conviven roles presenciales y remotos (Chi et al., 2021).

#### **2.3.2.2.B Dimensiones a medir (implicaciones prácticas)**

- **Comunicación y coordinación:** oportunidad, claridad y canales para el paso de información crítica (traspasos de turno, cambios de menú).

- **Cohesión y apoyo interpersonal:** percepción de confianza y ayuda mutua.
  - **Liderazgo y supervisión:** efectividad de mandos para coordinar equipos mixtos.
  - **Reconocimiento y equidad:** percepción de trato justo entre personal presencial y remoto.
  - **Bienestar psicosocial:** carga laboral, límites de jornada y tecnoestrés.
- Estas dimensiones orientan la construcción del cuestionario y los indicadores operativos (incidencias por turno, errores en pedidos, satisfacción). (Chi et al., 2021; ILO, 2020).

### 2.3.2.3 TIC y herramientas de coordinación en restauración

#### 2.3.2.3.A Rol de las TIC

Las TIC (mensajería instantánea, plataformas de almacenamiento en la nube, sistemas POS conectados) permiten la gestión de reservas, control de inventarios y comunicación entre áreas; no obstante, su sola disponibilidad no garantiza eficacia: es necesario normar su uso, capacitar al personal y estandarizar procesos para evitar malentendidos y pérdidas de información (OECD, 2021; Shapoval, 2020). En La Mar conviene mapear qué herramientas se usan (WhatsApp, Google Drive, POS cloud) y cómo se usan en los trasposos operativos.

#### 2.3.2.3.B Herramientas típicas y riesgos asociados

- **WhatsApp/Telegram:** útiles para avisos rápidos, pero informales y propensas a pérdida de trazabilidad.
- **Google Drive/Docs:** repositorio para protocolos y listas de control (favorece estandarización).
- **Sistemas POS en la nube:** sincronización de ventas/stock, pero requieren entrenamiento y supervisión.

La evidencia sugiere que la eficacia de estas herramientas depende de reglas claras y formación (OECD, 2021).

### **2.3.2.4 Liderazgo y supervisión a distancia**

#### **2.3.2.4.A Competencias necesarias**

El liderazgo en contextos híbridos exige comunicación estructurada, seguimiento por indicadores, feedback frecuente y habilidades para gestionar equipos mixtos. Estudios en hospitality muestran que la insuficiente preparación de mandos medios para supervisión remota incrementa el riesgo de burnout y conflictos de rol (Chi et al., 2021; Yin et al., 2022). Para La Mar, formar a supervisores en liderazgo a distancia y establecer rituales de coordinación (reuniones cortas diarias, checklists) es una intervención prioritaria.

### **2.3.2.5 Riesgos psicosociales y bienestar en teletrabajo**

#### **2.3.2.5.A Riesgos documentados**

La revisión sistemática sobre trabajo remoto muestra riesgos concretos para la salud física y mental: sedentarismo, tecnoestrés, fatiga por videollamadas, aislamiento y dificultades para la desconexión (Wells et al., 2023). En el Perú, el MTPE identifica riesgos similares y recomienda acciones de evaluación y mitigación (p. ej. protocolos de desconexión, evaluación ergonómica y capacitación) que deben considerarse al diseñar modalidades mixtas. Estas medidas son relevantes para evitar que la modalidad remota degrade el clima laboral en La Mar.

#### **2.3.2.5.B Medidas preventivas organizacionales**

Organizaciones deben implementar: (a) evaluación de riesgos psicosociales para teletrabajo; (b) políticas de desconexión; (c) formación ergonómica; y (d) canales de apoyo psicosocial. Estas acciones reducen impactos negativos y protegen el clima organizacional (ILO, 2020; MTPE, 2024).

### **2.3.2.6 Impacto del teletrabajo en desempeño operativo y calidad del servicio**

#### **2.3.2.6.A Efectos en hospitality**

La evidencia sectorial indica que el trabajo remoto en funciones administrativas puede mejorar eficiencia administrativa, pero, sin protocolos, producir descoordinación operativa que afecte la calidad del servicio (errores en pedidos, retrasos, problemas en inventarios) (Gursoy & Chi, 2020; Shapoval, 2020). Por eso, para medir impacto en La Mar se recomienda triangular percepciones del clima con indicadores operativos básicos (número de incidencias por turno, tiempos de servicio, errores reportados y feedback de clientes).

#### **2.3.2.6.B Indicadores operativos y de clima a vincular**

Propuesta operativa: relacionar (a) dimensiones de clima (encuesta Likert) con (b) indicadores operativos (incidencias, tiempos, errores) y (c) variables moderadoras (existencia de protocolos, formación en TIC, calidad del liderazgo). Este diseño facilitará recomendaciones prácticas y medibles para RR.HH. y gerencia. (OECD, 2021; Yin et al., 2022).

#### **2.3.2.7 Evidencia y contexto peruano (datos relevantes)**

En el Perú el uso de Internet ha aumentado de forma sostenida: en el I trimestre. 2024, el 72.0% de la población de 6 a 17 años reportó uso de Internet, y la proporción de instituciones educativas con acceso a Internet también creció (Ceplan/INEI), lo que refleja mayor penetración digital y justificando la necesidad de gestionar la transición digital en organizaciones (INEI, 2024; Ceplan, 2024). En el ámbito laboral, el MTPE registra la presencia creciente de teletrabajadores y enfatiza la importancia de gestionar riesgos psicosociales. Estos hechos muestran que, en Lima y Miraflores, las condiciones tecnológicas existen, pero requieren gestión organizacional para convertirlas en ventajas operativas sin perjudicar el clima laboral.

#### **2.3.3 Glosario de términos**

1. **Teletrabajo:** Modalidad laboral en la que las tareas se realizan fuera del centro de trabajo habitual apoyadas por tecnologías de la información y la comunicación,

- manteniéndose la relación contractual y las obligaciones con el empleador. (ILO, 2020).
2. **Modalidad híbrida:** Forma de organización del trabajo que combina días o tareas presenciales con días o tareas realizadas de forma remota; suele requerir protocolos de coordinación específicos para mantener la sincronía entre equipos. (OECD, 2021).
  3. **Clima laboral:** Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca de sus prácticas, políticas y relaciones internas, que influye en el bienestar, la motivación y el desempeño. (Schneider et al., 2013).
  4. **TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) :** Conjunto de dispositivos, redes, plataformas y aplicaciones que facilitan la creación, gestión y transmisión de información; en empresas y servicios son herramientas clave para coordinación, comunicación y gestión. (UNESCO, 2011/UIS).
  5. **Tecnoestrés (technostress):** Respuesta psicológica negativa frente al uso intensivo o mal gestionado de tecnologías, que puede manifestarse en ansiedad, fatiga, sensación de ineptitud o «sobrecarga digital». (Salanova, Llorens & Cifre, 2013).
  6. **Cohesión de equipo:** Grado en que los miembros de un grupo comparten metas, mantienen relaciones de apoyo y se identifican con el equipo; la cohesión (social y de tarea) se asocia positivamente con el rendimiento grupal. (Beal et al., 2003).
  7. **Liderazgo a distancia / E-leadership :** Conjunto de competencias y prácticas de liderazgo aplicadas en entornos mediados por tecnología (equipos virtuales o mixtos), que incluyen comunicación estructurada, seguimiento por indicadores y generación de confianza a distancia. (Avolio, Kahai & Dodge, 2001).

8. **Reconocimiento organizacional:** Prácticas formales o informales mediante las cuales la organización valora y recompensa logros y contribuciones de los trabajadores; es un motivador clave que incide en la satisfacción y el compromiso (Herzberg, 1959).
9. **Riesgos psicosociales:** Factores del trabajo (p. ej. carga excesiva, falta de apoyo, jornadas extendidas, aislamiento por teletrabajo) que pueden ocasionar daños en la salud mental y física de los trabajadores si no se evalúan y gestionan adecuadamente. (MTPE, 2024).
10. **Satisfacción laboral:** Estado emocional positivo resultado de la valoración de las condiciones de trabajo y la congruencia entre expectativas y realidad laboral; influye en el desempeño, la rotación y el clima organizacional. (Locke, 1976).

## 2.4 Resumen ejecutivo

**Título:** Impacto de la transición al teletrabajo en el clima laboral: estudio de caso en La Mar (Cebichería), Miraflores — 2025.

**Procedencia:** Trabajo de investigación aplicado para la formación académica Clima laboral en la transición hacia el teletrabajo en el contexto post pandemia: estudio de caso en La Mar (Cebichería), Miraflores — 2025. — SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL.

**Objetivo:** Determinar cómo la transición parcial hacia el teletrabajo en funciones administrativas (reservas, marketing, compras y facturación) se relaciona con el clima laboral, la coordinación operativa y la satisfacción del personal en La Mar — sede Miraflores, y proponer medidas prácticas que mejoren la comunicación, la equidad y la eficiencia operativa. **Metodología:** Enfoque mixto con predominio cuantitativo. Se aplicará una encuesta tipo Likert dirigida a todo el personal del local (operativos y administrativos) para medir dimensiones del clima (comunicación, cohesión, liderazgo, reconocimiento y bienestar psicosocial). Complementariamente, se realizarán entrevistas semiestructuradas a gerencia, supervisores y representantes de personal, y un grupo focal con personal operativo. Se revisarán documentos internos (protocolos, registros de turnos,

comunicaciones) y se recopilarán indicadores operativos básicos (incidencias por turno, errores en pedidos, tiempos de servicio). El diseño contempla validación por juicios de expertos, pilotaje del instrumento y análisis estadístico (descriptivos, comparaciones por ANOVA/Kruskal–Wallis y regresión) junto con codificación temática de las entrevistas.

**Resultados:** El diagnóstico permitirá identificar brechas concretas entre la experiencia del personal administrativo remoto/híbrido y la del personal presencial, especialmente en comunicación de traspasos, percepción de equidad y reconocimiento. Se espera encontrar que la ausencia de protocolos estandarizados y la falta de formación en herramientas digitales son factores que median la relación entre modalidad laboral y percepción del clima. Adicionalmente, se prevé correlación entre puntuaciones bajas de comunicación/cohesión y mayores incidencias operativas (errores, demoras). **Conclusión:** El estudio ofrecerá un plan de acciones práctico (protocolos de traspaso estandarizados, canales oficiales de comunicación, micro-capacitaciones en TIC para supervisores y operativos, políticas de reconocimiento y medidas de desconexión para teletrabajadores) con responsables e indicadores de seguimiento. Estas medidas buscan mejorar el clima laboral, reducir errores operativos y elevar la calidad del servicio, constituyendo un modelo replicable para otras sedes o restaurantes del sector.

## 2.5 Características técnicas o atributos del proyecto

Tabla

1

*Capacitación en liderazgo a distancia y uso de TIC para La Mar (Miraflores)*

Atributos	Descripción
¿Qué capacita?	<b>se</b> Liderazgo a distancia para supervisores, uso estandarizado de TIC (WhatsApp operativo, Google Drive, plantillas de traspaso, POS cloud) y protocolos de traspaso.
¿Es fácil usar?	<b>de</b> Diseño modular y práctico: sesiones con ejemplos reales del local, plantillas listas para usar y guías paso a paso para supervisores y personal operativo.
¿Es confiable?	Contenido desarrollado por consultores con experiencia en hostelería y gestión de RR.HH.; incluye materiales validados y checklist operativos.

<b>¿Es seguro?</b>	Incluye pautas de seguridad de la información (control de accesos a Drive, backups, buenas prácticas con POS) y recomendaciones básicas de protección de datos.
<b>¿Es preciso?</b>	Contenidos enfocados en casos reales del local: protocolos de traspaso, checklists para turnos y formatos estándar (minimiza errores operativos).
<b>¿Es rápido?</b>	Curso compuesto por 4 sesiones de 90 minutos (2 semanas), más material asincrónico (vídeos y plantillas) para consulta continua.
<b>¿Se puede personalizar?</b>	Sí — módulos adaptables por área (cocina, barra, sala, administrativos) y por rol (supervisores, jefes de turno).
<b>Entregables</b>	Guía de protocolos, plantillas de traspaso, vídeos tutoriales, registro de asistencia y propuesta de indicadores de seguimiento (KPIs).

NOTA: Elaboración propia.

## 2.6 Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas

Tabla 2

*Opciones tecnológicas relevantes y su valoración para La Mar*

Características	Herramientas	Accesos	Impacto	Costo (S/)
<b>Integración POS en la nube</b>	POS cloud que sincroniza ventas, stock y reportes en tiempo real entre caja, cocina y administración.	Medio — requiere conexión a Internet estable; acceso por terminales y panel web para administrativos remotos.	Alto: reduce errores de inventario, agiliza cierres y mejora la coordinación entre administrativos y equipo en sala.	<b>S/1,200 (implementación única aprox.) + S/350/mes (suscripción)</b>
<b>App de scheduling profesional</b>	Herramientas de programación de turnos (7shifts, Tanda, u opción local similar). Automatiza rotaciones, solicitudes de cambio y control de horas.	Medio — acceso vía app móvil y panel web; requiere capacitación inicial para el personal.	Alto: disminuye conflictos de turnos, mejora previsibilidad y reduce tiempo de gestión manual.	<b>S/250/mes (suscripción estimada para PYME)</b>

<b>Traspaso digital + sistema de incidencias</b>	Formularios digitales (Google Forms), Google Drive para checklists y Sheets para seguimiento; posible integración simple (Zapier) para alertas.	Muy alto — herramienta s gratuitas o low-cost, accesibles por smartphone y PC; fácil implementación.	Alto: aumenta trazabilidad, reduce pérdida de información en chats informales y facilita análisis de causas raíz.	<b>S/200 (configuración y capacitación única, implementación low-cost)</b>
--	---	--	---	--

Nota: Elaboración propia.

## 2.7 Objetivo general y específicos: propósito del proyecto

### 2.7.1 Objetivo general

Determinar de qué manera la transición parcial hacia el teletrabajo (para funciones administrativas) se relaciona con el clima laboral, la coordinación operativa y la eficacia del servicio en La Mar — Miraflores 2025, con el fin de proponer intervenciones prácticas que mejoren la comunicación, la equidad y el desempeño operativo.

### 2.7.2 Objetivos específicos

**OE1.** Describir y comparar el impacto de la modalidad de trabajo (presencial / híbrida / remoto) sobre la comunicación y la cohesión entre el personal operativo y el personal administrativo en La Mar — Miraflores 2025.

**OE2.** Establecer el impacto de la modalidad de trabajo en la satisfacción laboral, la percepción de equidad y el reconocimiento entre los trabajadores de La Mar — Miraflores 2025.

**OE3.** Determinar el impacto de las brechas de comunicación y coordinación entre modalidades en indicadores operativos clave (errores en pedidos, retrasos en compras, incidencias por turno) y en medidas indirectas de la experiencia del cliente de La Mar — Miraflores 2025.

## 2.8 Componente(s) del proyecto

### Capacitación y desarrollo de competencias

- Capacitación en liderazgo a distancia para supervisores y jefes de turno.
- Formación práctica en herramientas TIC (WhatsApp operativo, plantillas en Google Drive, uso básico de POS cloud, Google Forms para incidencias).
- Micro-tutoriales y materiales asincrónicos (videos, plantillas).

### Protocolos y estandarización operativa

- Diseño de un protocolo de traspaso de turno (checklist estandarizado) en formato digital.
- Plantillas para comunicación de cambios de menú, promociones y pedidos especiales.

### Implementación de herramientas y sistema de incidencias

- Configuración de carpeta compartida en Drive con control de accesos.
- Formularios de reporte de incidencias (Google Forms → Sheets) para trazabilidad y análisis.
- Recomendación/diagnóstico para POS cloud y app de scheduling (opcional, fase 2).

### Evaluación y monitoreo

- Encuesta de clima (pre y post intervención) y entrevistas cualitativas.
- Recolección de indicadores operativos básicos (incidencias por turno, errores en pedidos, tiempos de servicio).
- Informe final con recomendaciones y plan de seguimiento (KPIs y responsables).

## 2.9 Resultados generales

- **Personal capacitado:** Supervisores y personal administrativo con habilidades prácticas en liderazgo a distancia y uso de herramientas TIC (entregable: certificación interna / registro de asistencia).
- **Protocolos instalados:** Protocolo de traspaso digital y plantillas operativas adoptadas por el equipo (entregable: carpeta Drive con versiones y formatos).
- **Mejora en comunicación y equidad:** Incremento en el índice de comunicación y percepción de equidad entre personal presencial y remoto (medible vía encuesta).
- **Reducción de incidencias operativas:** Disminución de errores o faltantes reportados por turno (medible vía formulario de incidencias y Sheets).
- **Informe ejecutivo y plan replicable:** Documento con diagnóstico, recomendaciones, KPIs y plan de acción para otras sedes.

## 2.10 Plan de actividades del proyecto

### Cronograma de Actividades – Septiembre y Octubre (por semanas)

Nº	Actividad	Semana 1 (Sep)	Semana 2 (Sep)	Semana 3 (Sep)	Semana 4 (Sep)	Semana 1 (Oct)	Semana 2 (Oct)	Semana 3 (Oct)	Semana 4 (Oct)
1	Elaboración del resumen e introducción	✓	✓						
2	Desarrollo del problema, objetivos e hipótesis de investigación		✓	✓					
3	Redacción de la justificación de la investigación			✓	✓				
4	Desarrollo de antecedentes, marco teórico y				✓	✓			

	glosario de términos								
5	Desarrollo de la metodología					✓	✓		
6	Identificación de herramientas de recolección de datos						✓	✓	
7	Descripción del público objetivo (población y muestra)							✓	✓
8	Desarrollo del procesamiento y análisis de herramientas de recolección							✓	✓
9	Elaboración del diagnóstico situacional							✓	✓
10	Elaboración del sustento de mercado							✓	✓
11	Redacción de conclusiones y recomendaciones							✓	✓
12	Sustentación ante jurado externo								✓

## 2.11 Metodología del proyecto

### 2.11.1 Hipótesis de investigación

#### 2.11.1.1 Hipótesis general

##### Hipótesis alternativa (H1):

La transición parcial al teletrabajo en funciones administrativas tiene un impacto significativo en el clima laboral y la coordinación operativa en La Mar — Miraflores 2025.

### 2.11.1.2 Hipótesis específicas

**H1.** La modalidad de trabajo **tiene un impacto significativo** en las percepciones de comunicación y cohesión entre el personal operativo y administrativo en La Mar — Miraflores 2025.

**H2.** La modalidad de trabajo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, la percepción de equidad y el reconocimiento entre trabajadores de La Mar — Miraflores 2025.

**H3.** Las brechas de comunicación y coordinación entre modalidades han impactado significativamente los indicadores operativos y la experiencia del cliente de La Mar — Miraflores 2025.

### 2.11.2 Operacionalización de variables

#### Variable 1: Modalidad de trabajo

**Definición conceptual:** Según la Organización Internacional del Trabajo, el teletrabajo (o trabajo a distancia) comprende las actividades laborales realizadas total o parcialmente fuera del centro de trabajo habitual que se ejecutan mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (ILO, 2020). La OECD (2021) y la literatura sobre hospitalidad señalan que en restaurantes el teletrabajo suele aplicarse a funciones administrativas (reservas, marketing, compras, facturación), mientras que la operación presencial (cocina, atención en sala) permanece in situ.

**Definición operacional:** La variable **Modalidad de trabajo** se registra como variable categórica nominal con tres niveles:

- Presencial: trabajador desempeña la mayor parte de sus funciones en el local.
- Híbrida: trabajador alterna días/tareas presenciales y remotas.
- Remoto: trabajador realiza la mayoría de sus tareas fuera del local apoyado por TIC.

La modalidad se obtendrá a través de la pregunta de identificación en el cuestionario (“¿Cuál es su modalidad habitual de trabajo en La Mar — Miraflores?”) y será verificada con el registro de RR.HH. (dato a confirmar por gerencia). Opcionalmente, se recogerá el porcentaje de días remotos/semana como variable continua para análisis complementarios.

## **Variable 2: Clima laboral**

**Definición conceptual:** El clima laboral se entiende como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las políticas, prácticas y relaciones internas que influyen en su bienestar y desempeño (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Chi et al., 2021).

**Definición operacional:** Para efectos de la investigación se construye un índice de Clima Laboral compuesto por cinco dimensiones y 16 ítems (Anexo instrumento):

- **Comunicación y coordinación** (ítems 1–4): claridad y oportunidad de la información, calidad del traspaso de turno, canales formales de comunicación.
- **Cohesión y apoyo interpersonal** (ítems 5–7): disposición a ayudar, confianza y trabajo colaborativo entre compañeros.
- **Liderazgo y supervisión** (ítems 8–10): capacidad del mando para coordinar equipos mixtos, retroalimentación y seguimiento.
- **Reconocimiento y equidad** (ítems 11–13): percepción de trato justo entre modalidades, prácticas de reconocimiento.
- **Bienestar y desconexión** (ítems 14–16): carga laboral, tecnoestrés y respeto de límites de jornada.

Cada ítem se responde en escala Likert de 5 niveles (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutro; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). Se calculará

un puntaje promedio por dimensión y un puntaje global (media de los 16 ítems). La fiabilidad y estructura factorial se validarán según el procedimiento descrito en 2.11.10.

### 2.11.3 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo con un complemento cualitativo. El componente cuantitativo busca medir y comparar el clima laboral entre modalidades de trabajo mediante encuestas y registros, mientras que el componente cualitativo (entrevistas semiestructuradas a gerencia y supervisores, grupos focales con operativos) aporta comprensión de los mecanismos subyacentes a las diferencias observadas (Ñaupas Paitán et al., 2023).

### 2.11.4 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada en tanto busca resolver una problemática organizacional concreta en La Mar — Miraflores; además es de carácter descriptivo-relacional, puesto que describe el estado del clima y explora la relación entre modalidad de trabajo y clima laboral (Ñaupas Paitán et al., 2023).

### 2.11.5 Diseño de investigación

El diseño es no experimental de corte transversal, ya que no se manipulan variables y los datos se recolectan en un único periodo de observación (Hernández & Mendoza, 2023). Se incorpora una fase piloto y la posibilidad de una intervención piloto limitada (protocolos y capacitación) si la gerencia lo autoriza para análisis pre–post en un subgrupo.

### 2.11.6 Niveles de investigación

El estudio integra tres niveles metodológicos:

- **Exploratorio:** revisión documental y entrevistas iniciales para identificar puntos críticos en la transición al teletrabajo.
- **Descriptivo:** medición del clima y su distribución por dimensiones y modalidades.
- **Relacional:** análisis de asociación entre modalidad de trabajo y puntuación de clima (comparaciones de medias, regresiones) y triangulación con datos operativos.

### 2.11.7 Población

Población es el conjunto de todos los trabajadores que conforman la plantilla laboral de La Mar — sede Miraflores al corte del presente estudio. Para este proyecto la población está conformada por 42 empleados (dato proporcionado y certificado por RR.HH.). La nómina será el listado oficial utilizado como marco de muestreo y para la verificación de la modalidad de trabajo de cada empleado (presencial / híbrida / remoto).

Se solicitará a RR.HH. la entrega del registro de personal (listado nominal) con la fecha de corte y la clasificación por rol (operativo, administrativo, supervisión) para efectos de estratificación y registro documental. Este listado se adjuntará como evidencia en el anexo de la investigación.

### 2.11.8 Muestreo y muestra

Dado que la población total es reducida ( $N = 42$ ), se optó por un censo (aplicar la encuesta a los 42 empleados). El censo evita sesgos de selección, facilita comparaciones por rol/modalidad y permite obtener la máxima información de la sede.

Si por razones operativas la gerencia no autoriza el censo, se propone el siguiente procedimiento probabilístico para obtener tamaño de muestra con confianza estadística (ejemplo con nivel de confianza 95% y margen de error 5%):

#### 1. Fórmula de Cochran (estimación inicial $n_0$ ):

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

donde:

- $Z = 1.96$ (para 95% de confianza)
- $p = 0.5$ (proporción máxima, conservadora)
- $e = 0.05$ (margen de error 5%)

Cálculo paso a paso:

- $Z^2 = 1.96^2 = 3.8416$
- $p(1 - p) = 0.5 \cdot 0.5 = 0.25$
- Numerador =  $3.8416 \cdot 0.25 = 0.9604$
- Denominador =  $e^2 = 0.05^2 = 0.0025$
- $n_0 = 0.9604/0.0025 = 384.16$

## 2. Ajuste por población finita (N = 42):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Cálculo paso a paso:

- $n_0 - 1 = 384.16 - 1 = 383.16$
- $(n_0 - 1)/N = 383.16/42 = 9.122857142857 \dots$
- $1 + (n_0 - 1)/N = 1 + 9.122857142857 = 10.122857142857$
- $n = 384.16/10.122857142857 \approx 37.95$

## 3. Resultado y decisión práctica:

- Valor calculado: **n ≈ 37.95**. Redondeando hacia arriba por estrategia prudente → **n = 38** empleados.
- Interpretación: si no es posible aplicar censo, se recomienda obtener al menos 38 respuestas de los 42 empleados para alcanzar un nivel de confianza cercano al 95% con margen de error 5% bajo las suposiciones usadas. Debido al pequeño universo (42), esto implica cubrir casi la totalidad de la nómina; por tanto, el censo sigue siendo la opción más adecuada.

### Tabla 3

*Cálculo de muestra*

Parámetro	Valor
Población (N)	42
Confianza (Z)	1.96 (95%)
Proporción (p)	0.50
Margen de error (e)	0.05
n <sub>0</sub> (Cochran)	384.16
n (ajustado por N=42)	≈ 37.95 → <b>38</b> (redondeo)

**Tipo de muestreo (si no hay censo):** muestreo aleatorio simple estratificado por rol (operativos / administrativos / supervisores) para asegurar representatividad de cada grupo. Los pasos operativos serán: (a) solicitar a RR.HH. el listado nominal con rol para formar estratos; (b) asignar cuotas proporcionales según la distribución real; (c) seleccionar aleatoriamente dentro de cada estrato los individuos hasta cubrir la cuota (38 total), y (d) aplicar la encuesta preferentemente en horario laboral con autorización de gerencia para maximizar tasa de respuesta.

## 2.11.9 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 2.11.9.1 Técnicas de recolección de datos

Mejía (2005) señala que los instrumentos de acopio de datos permiten medir variables y observar su comportamiento. Para este estudio se emplearán las siguientes técnicas: encuesta estructurada (instrumento principal), registro de incidencias operativas (formularios), entrevistas semiestructuradas a gerencia/supervisores y grupos focales con personal operativo para profundizar en hallazgos.

### 2.11.9.2 Instrumentos de recolección de datos

- **Cuestionario de Clima Laboral (Anexo):** instrumento estructurado con **16 ítems** en escala Likert 1–5 y bloque sociodemográfico (modalidad, rol, antigüedad, edad, jornada). Tiempo estimado de aplicación: 8–12 minutos. Se administrará preferentemente vía **Google Forms** con versión impresa disponible para personal que lo requiera. El enlace se enviará por el canal oficial autorizado por RR.HH. (correo corporativo o WhatsApp institucional).

- **Formulario de incidencias (Google Forms):** recoge fecha, turno, tipo de incidencia (error en pedido, faltante, retraso, otro), descripción breve y resolución. Se utilizará durante el periodo de recolección para triangular H3.
- **Guía de entrevistas semiestructuradas (Anexo):** preguntas para gerencia, supervisores y representantes de personal; entrevistas de 20–45 minutos.
- **Registro de observación de traspasos (formato breve):** checklist para observar y anotar prácticas reales de traspaso entre turnos.

Posterior a la recolección se realizará agrupación y análisis por dimensiones siguiendo el plan de análisis (ver 2.11.11).

## 2.11.10 Validez y confiabilidad

### 2.11.10.1 Validez del instrumento

En la tradición del enfoque cuantitativo, la validez se sustenta en que el instrumento mida lo que pretende y que los resultados se correspondan con la teoría (Medina-Díaz & Verdejo-Carrión, 2020). El procedimiento planificado es el siguiente:

1. **Juicio de expertos:** someter el cuestionario a 3–5 expertos (RR.HH./hostelería/metodología) para evaluar pertinencia y claridad de ítems.
2. **Cálculo de Content Validity Index (CVI):** I-CVI por ítem y S-CVI global. Se emplearán umbrales de referencia metodológica para tomar decisiones de revisión (Lynn, 1986; Polit & Beck, 2006).
3. **Pilotaje:** prueba piloto con participantes de perfil similar para identificar ambigüedades y tiempos de respuesta; ajuste final de ítems.
4. **Registro documental:** los resultados del juicio de expertos y del pilotaje se consignarán en Anexo de validación y en la Tabla de validez que se muestra a continuación (valores categóricos para interpretar % de validez).

**Tabla 4**

*Niveles y valores de validez*

<b>Niveles</b>	<b>Valores</b>
<b>Excelente</b>	81–100 %
<b>Muy bueno</b>	61–80 %
<b>Bueno</b>	41–60 %
<b>Regular</b>	21–40 %
<b>Deficiente</b>	0–20 %

*Nota.* Elaboración propia. (Los resultados concretos del CVI por ítem y global se publicarán en el Anexo de validación tras la aplicación del juicio de expertos).

#### 2.11.10.2 Confiabilidad de la investigación

Para verificar la confiabilidad se aplicarán dos procedimientos:

1. **Consistencia interna:** cálculo del **alfa de Cronbach** por cada dimensión y para el instrumento global; criterio de aceptación  $\alpha \geq 0.70$ .
2. **Estabilidad temporal (test–retest):** aplicación del cuestionario piloto en dos momentos separados por 7–10 días y cálculo del coeficiente de correlación intraclase (ICC) o Pearson r según corresponda.

Para facilitar interpretación se emplea la siguiente tabla de referencia:

**Tabla 5**

*Niveles y valores de validez*

<b>Coeficiente</b>	<b>Interpretación</b>
<b><math>0.80 &lt; r &lt; 1</math></b>	Muy alta
<b><math>0.60 &lt; r \leq 0.80</math></b>	Alta

$0.40 < r \leq 0.60$  Moderada

$0.20 < r \leq 0.40$  Baja

$0 < r \leq 0.20$  Muy baja

$r = 0$  Nula

*Nota.* Elaboración propia. (Los coeficientes obtenidos en el pilotaje se consignarán en el Anexo de confiabilidad).

### III. Estimación del costo del proyecto

#### 3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

Para la ejecución del estudio se consideran gastos en personal, bienes, servicios y partidas diversas necesarias para la recolección, procesamiento y difusión de los resultados. Los rubros responden a las necesidades específicas del estudio de caso en La Mar — Miraflores: aplicación de encuestas a la plantilla, registro de incidencias operativas, entrevistas y grupos focales, procesamiento y análisis de datos, así como materiales y equipos para la recolección en campo. Ver Tabla 5.

**Tabla 5**

#### Estimación de costos necesarios para el desarrollo de la investigación

Naturaleza del Gasto	Descripción	Cantidad	Precio Unitario (S/)	Precio Total (S/)
<b>Personal</b>	Investigador principal (coordinación, análisis) – 1 mes	1	2,000.00	2,000.00
	Encuestadores (2 pers. × 5 días × S/120/día)	2×5 días	120.00	1,200.00

	Digitador / transcriptor (20 horas × S/30/h)	20 h	30.00	600.00
<b>Subtotal</b>				<b>3,800.00</b>
<b>Personal</b>				
<b>Bienes</b>	Tablets para recolección (2 unidades)	2	800.00	1,600.00
	Disco duro externo (respaldo)	1	300.00	300.00
	Impresión (consentimientos, anexos, reportes)	-	200.00	200.00
	Incentivos para participantes (42 × S/30)	42	30.00	1,260.00
<b>Subtotal Bienes</b>				<b>3,360.00</b>
<b>Servicios</b>	Consultoría estadística / modelado (20 h × S/80/h)	20 h	80.00	1,600.00
	Transporte local y desplazamientos (equipo)	-	300.00	300.00
	Refrigerios para 2 grupos focales	2 sesiones	100.00	200.00
	Internet / conectividad temporal (1 mes)	1 mes	150.00	150.00
<b>Subtotal</b>				<b>2,250.00</b>
<b>Servicios</b>				

<b>Otros</b>	Licencias / software / pequeña suscripción (análisis, almacenamiento)	-	400.00	400.00
<b>Subtotal Otros</b>				<b>400.00</b>
<hr/>				
<b>Subtotal antes contingencia</b>				<b>9,810.00</b>
<b>Contingencia (10%)</b>	Reserva para imprevistos	1	981.00	981.00
<hr/>				
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>S/ 10,791.00</b>

Nota: Elaboración propia.

**Interpretación:** la Tabla 6 presenta la estimación de costo para implementar el estudio de caso en La Mar — Miraflores. Los gastos en personal cubren la coordinación, campo (encuestadores) y la digitación; los bienes incluyen equipo para la recolección directa (tablets), respaldo externo e incentivos para asegurar la participación de la totalidad de la plantilla (42 trabajadores). Los servicios consideran la consultoría estadística necesaria para el análisis multivariado y la logística de campo (transporte, conectividad y refrigerios para sesiones cualitativas). Se añadió una partida de otros para licencias menores o almacenamiento en la nube, y una contingencia del 10% que permite cubrir imprevistos (revisión de datos, días adicionales de campo, reemplazo de equipos menores).

La cifra final estimada es S/ 10,791.00. Esta estimación busca garantizar calidad metodológica (instrumentos validados, análisis robusto) y máxima cobertura en la recolección (idealmente censo a los 42 empleados). Si la gerencia de La Mar autoriza la aportación parcial de recursos (por ejemplo, disponer de tablets o sala para grupos focales), el presupuesto puede reducirse sustancialmente; si, por el contrario, se decide

ampliar la recolección (más días o sedes), el presupuesto aumentará según los rubros señalados.

#### IV. Resultados

##### Análisis de Resultados Descriptivos

Los resultados se presentan por variable, dimensión y pregunta.

##### Variable 1: Modalidad de Trabajo

La muestra (N=42) se distribuye de la siguiente manera:

- **Presencial (Operativos):** 28 (66.7%)
- **Híbrida (Administrativo/Supervisión):** 9 (21.4%)
- **Remoto (Administrativo):** 5 (11.9%)

##### Variable 2: Clima Laboral

##### Dimensión 1: Comunicación y coordinación

**Pregunta 1: ¿Recibo la información de manera clara y a tiempo para realizar mis tareas diarias?**

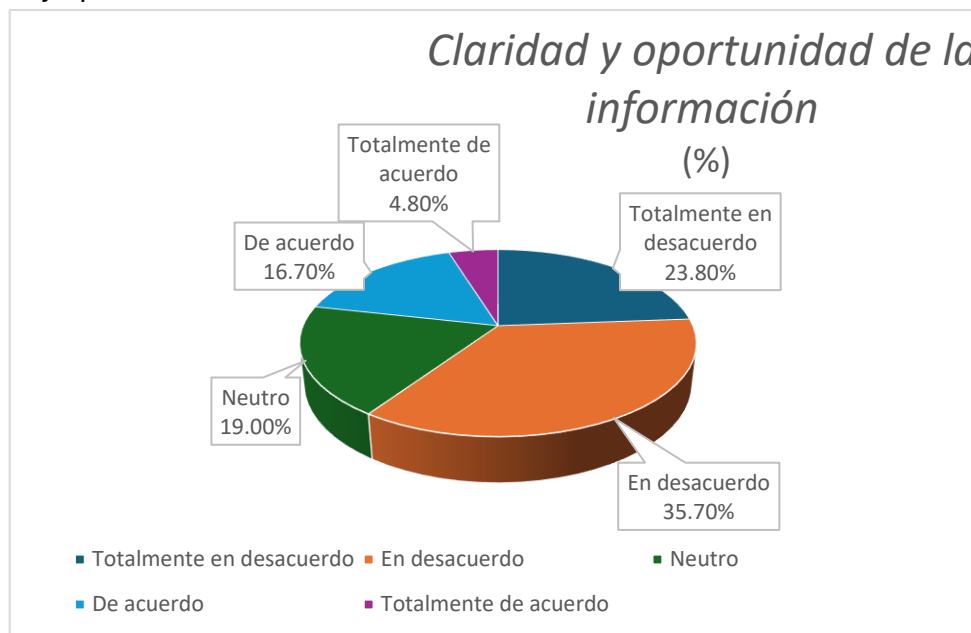
**Tabla 6**

*Claridad y oportunidad de la información*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	10	23.8%
<b>En desacuerdo</b>	15	35.7%
<b>Neutro</b>	8	19.0%
<b>De acuerdo</b>	7	16.7%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	4.8%
<b>Total</b>	<b>n=42</b>	<b>100%</b>

**Figura 2**

*Claridad y oportunidad de la información*



Nota:

Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 6 y Figura 2 que una mayoría significativa (59.5%) del personal percibe problemas con la claridad y oportunidad de la información. Solo un 21.5% considera que la información es adecuada, evidenciando una debilidad central en la comunicación.

**Pregunta 2: ¿La calidad del traspaso de turno (entrega de información) es buena y completa?**

**Tabla 7**

*Calidad del traspaso de turno*

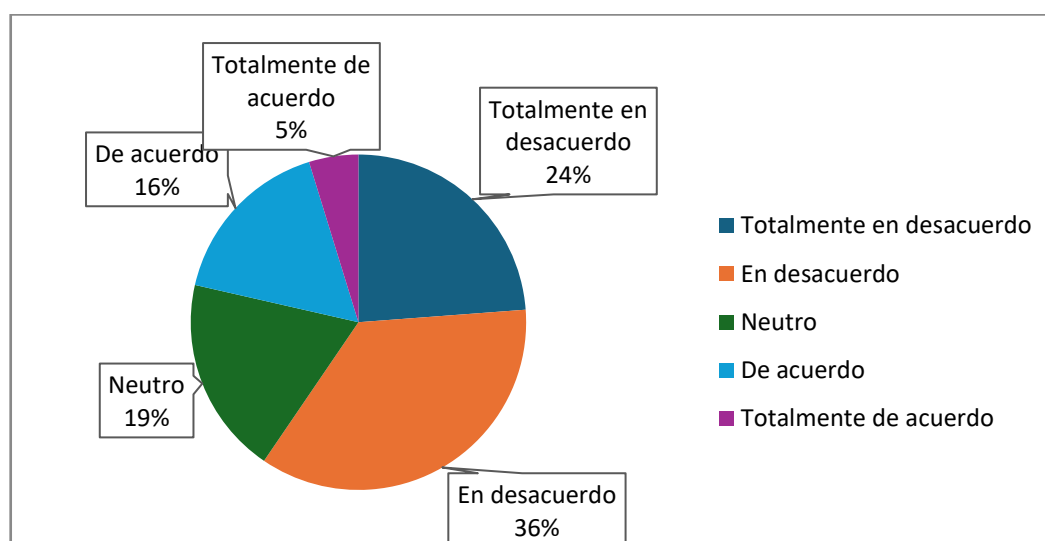
Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	12	28.6%
En desacuerdo	16	38.1%
Neutro	9	21.4%
De acuerdo	5	11.9%

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>n=42</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia.

**Figura 3**

*Calidad del traspaso de turno*



Nota: Elaboración propia.

Los datos de la Tabla 7 y Figura 3 refuerzan el problema anterior. Dos tercios del personal (66.7%) consideran que el traspaso de turno es deficiente o incompleto. Esto indica un alto riesgo de errores operativos.

**Pregunta 3: ¿Los canales formales de comunicación (correos, POS, grupos) son eficientes para coordinar el trabajo?**

**Tabla 8**

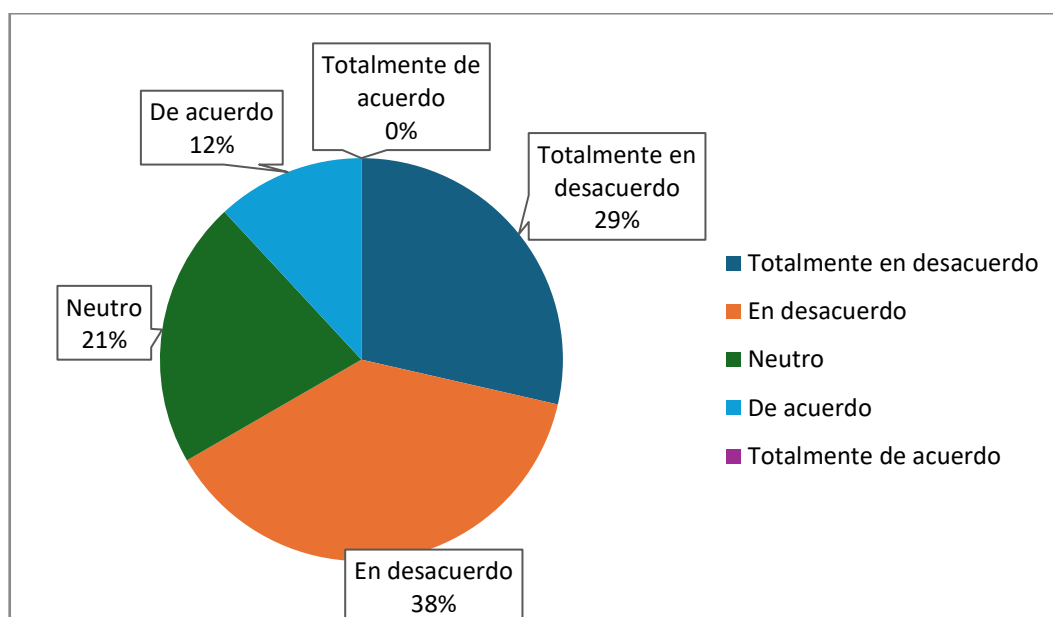
*Eficiencia de canales formales*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	8	19.0%

<b>En desacuerdo</b>	11	26.2%
<b>Neutro</b>	15	35.7%
<b>De acuerdo</b>	6	14.3%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	4.8%
<b>Total</b>	<b>n=42</b>	<b>100%</b>

**Figura 4**

*Eficiencia de canales formales*



Nota: Elaboración propia.

La percepción sobre los canales formales está dividida. Como se ve en la Tabla 8, un 45.2% los considera ineficientes, mientras que un 35.7% se muestra neutral, sugiriendo que los canales existen, pero su uso no está estandarizado o no es efectivo.

**Pregunta 4: ¿Me entero oportunamente de los cambios importantes (ej. menú, promociones, reservas especiales)?**

**Tabla 9**

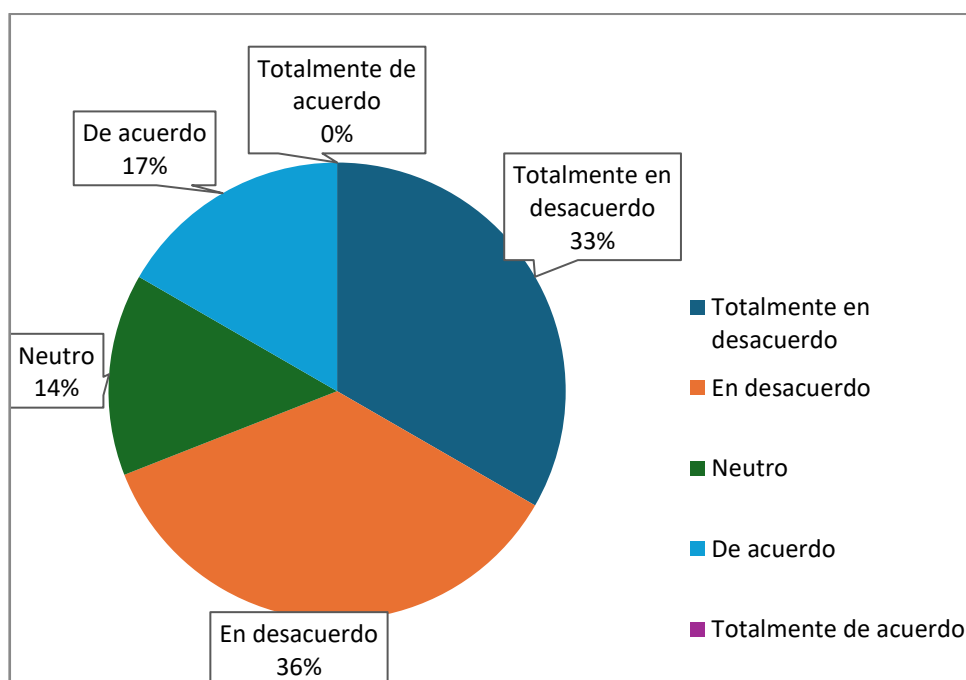
*Comunicación de cambios*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
---------------	----------------	----------------

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	14	33.33
<b>En desacuerdo</b>	15	35.71
<b>Neutro</b>	6	14.29
<b>De acuerdo</b>	7	16.67
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0.00
<b>Total</b>	42	100.00

**Figura 5**

*Comunicación de cambios*



Nota: Elaboración propia.

La Tabla 9 y Figura 5 muestran el resultado más crítico de la dimensión. El 69% del personal (principalmente operativo) no se entera a tiempo de cambios críticos, lo que impacta directamente en el servicio al cliente.

**Dimensión 2: Cohesión y apoyo interpersonal**

**Pregunta 5: ¿Mis compañeros están dispuestos a ayudarme cuando tengo dificultades o sobrecarga de trabajo?**

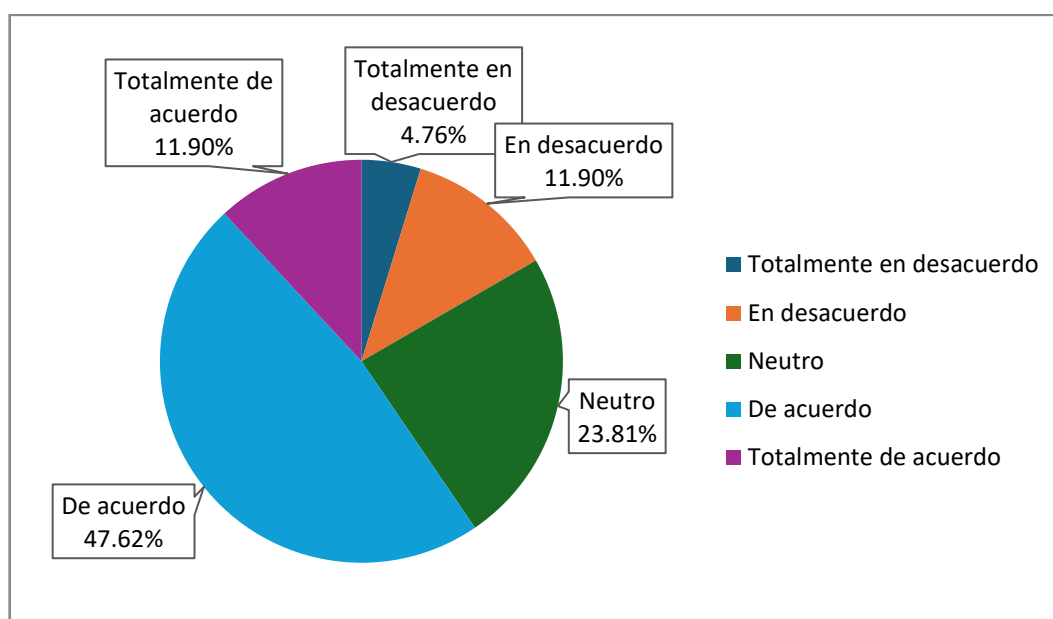
**Tabla 10**

*Apoyo entre compañeros*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	4.76%
<b>En desacuerdo</b>	5	11.90%
<b>Neutro</b>	10	23.81%
<b>De acuerdo</b>	20	47.62%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	11.90%
<b>Total</b>	<b>n=42</b>	<b>100%</b>

**Figura 6**

*Apoyo entre compañeros*



Nota: Elaboración propia.

A diferencia de la comunicación formal, la cohesión interpersonal es una fortaleza. La Tabla 10 y Figura 6 indican que el 59.5% del personal siente que hay apoyo mutuo entre compañeros.

**Pregunta 6: ¿Existe confianza entre los compañeros de las diferentes áreas (ej. sala, cocina, administración)?**

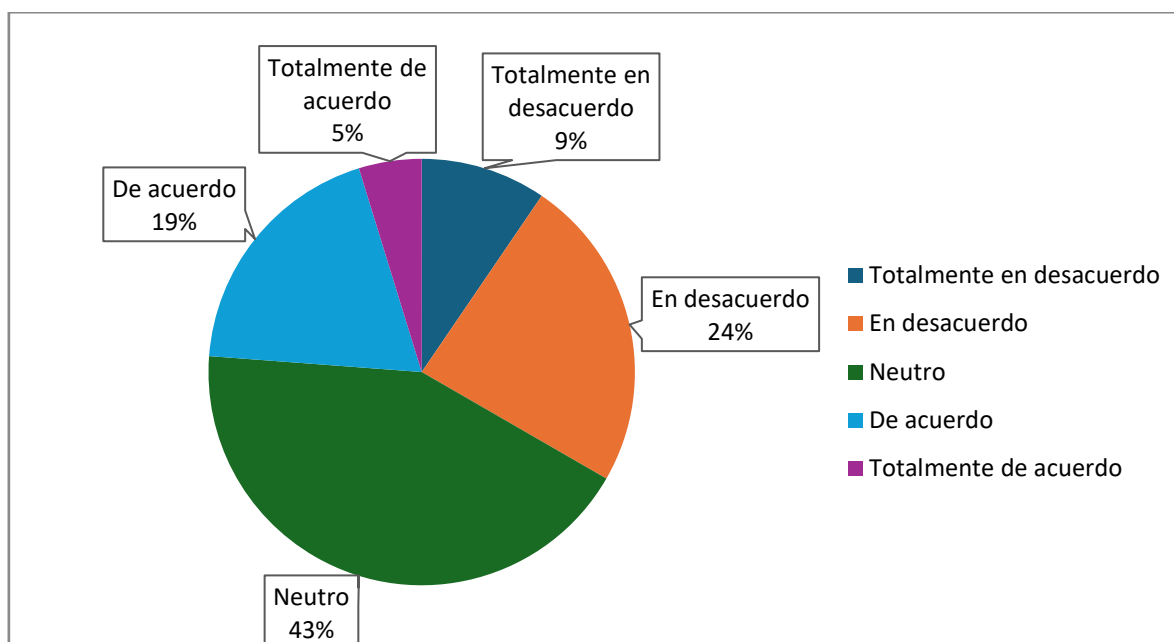
**Tabla 11**

*Confianza inter-áreas*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	9.52
<b>En desacuerdo</b>	10	23.81
<b>Neutro</b>	18	42.86
<b>De acuerdo</b>	8	19.05
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	4.76
<b>Total</b>	42	100.00

**Figura 7**

*Confianza inter-áreas*



Nota: Elaboración propia.

La confianza entre áreas (operativos vs. administrativos) es débil. La Tabla 11 y Figura 7 muestran que la respuesta predominante es "Neutro" (42.9%), y la percepción negativa (33.3%) supera a la positiva (23.81%), sugiriendo una fractura entre equipos presenciales y remotos.

Pregunta 7: ¿Se promueve el trabajo colaborativo entre el personal, sin importar si trabajan en el local o remotamente?

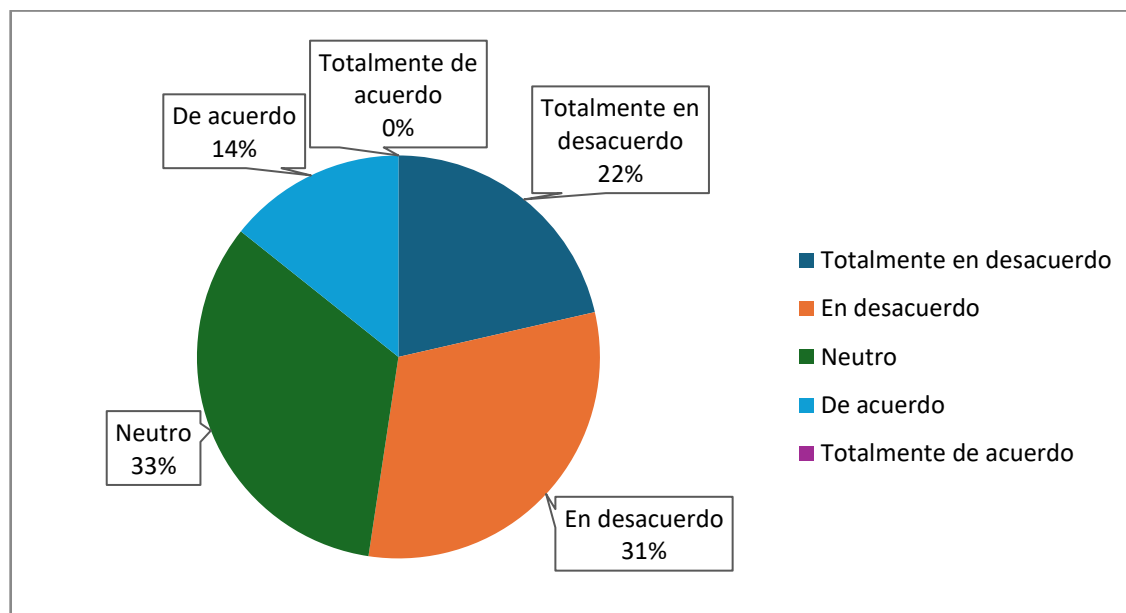
Tabla 12

Colaboración entre modalidades

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	9	21.43
En desacuerdo	13	30.95
Neutro	14	33.33
De acuerdo	6	14.29
Totalmente de acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

Figura 8

Colaboración entre modalidades



Nota: Elaboración propia.

Más de la mitad del personal (52.4%) no percibe que se promueva la colaboración entre modalidades, como se ve en la Tabla 12. Esto indica que los equipos trabajan en silos.

### Dimensión 3: Liderazgo y supervisión

**Pregunta 8: ¿Mi jefe o supervisor directo es eficaz coordinando a los equipos que trabajan en distintas modalidades (presencial/remoto)?**

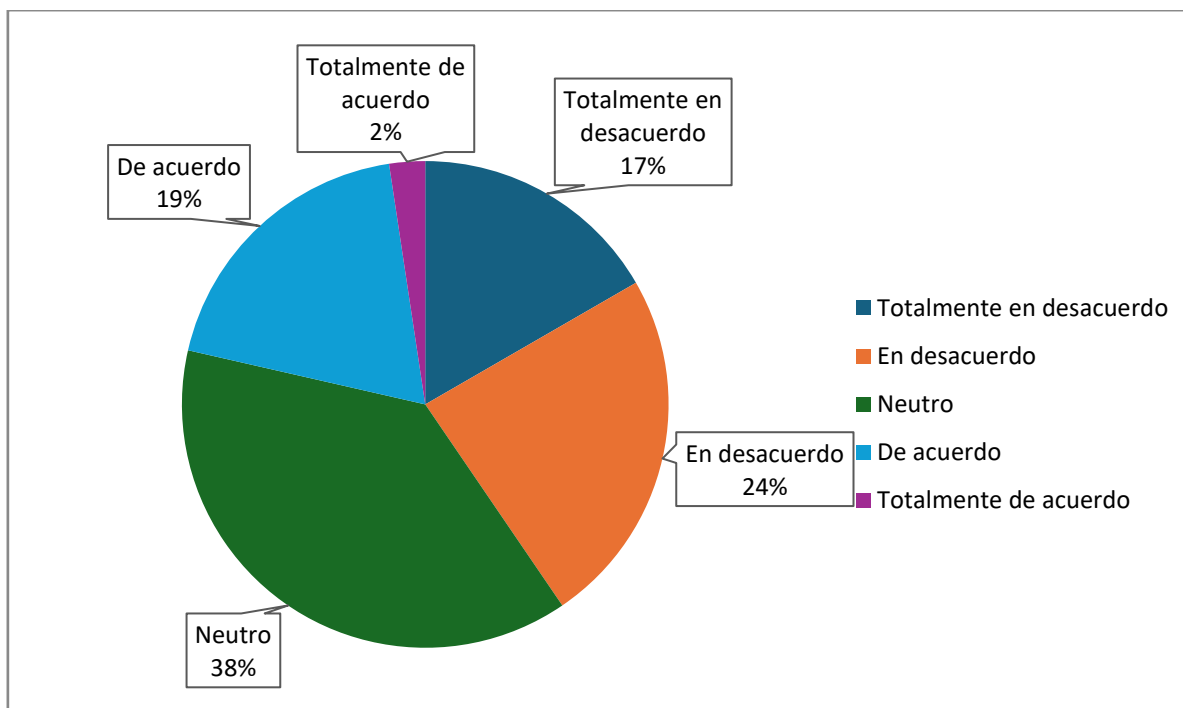
**Tabla 13**

*Eficacia del supervisor (equipos mixtos)*

<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7	16.7%
<b>En desacuerdo</b>	10	23.8%
<b>Neutro</b>	16	38.1%
<b>De acuerdo</b>	8	19.0%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	2.4%
<b>Total</b>	<b>n=42</b>	<b>100%</b>

**Figura 9**

*Eficacia del supervisor (equipos mixtos)*



Nota: Elaboración propia.

La percepción sobre el liderazgo es tibia. La Tabla 13 y Figura 9 muestran que un 40.5% considera ineficaz la coordinación de sus supervisores en modalidades mixtas, y un 38.1% se mantiene neutral, indicando falta de un liderazgo claro en este aspecto.

**Pregunta 9: ¿Recibo retroalimentación (feedback) constructiva y regular sobre mi desempeño?**

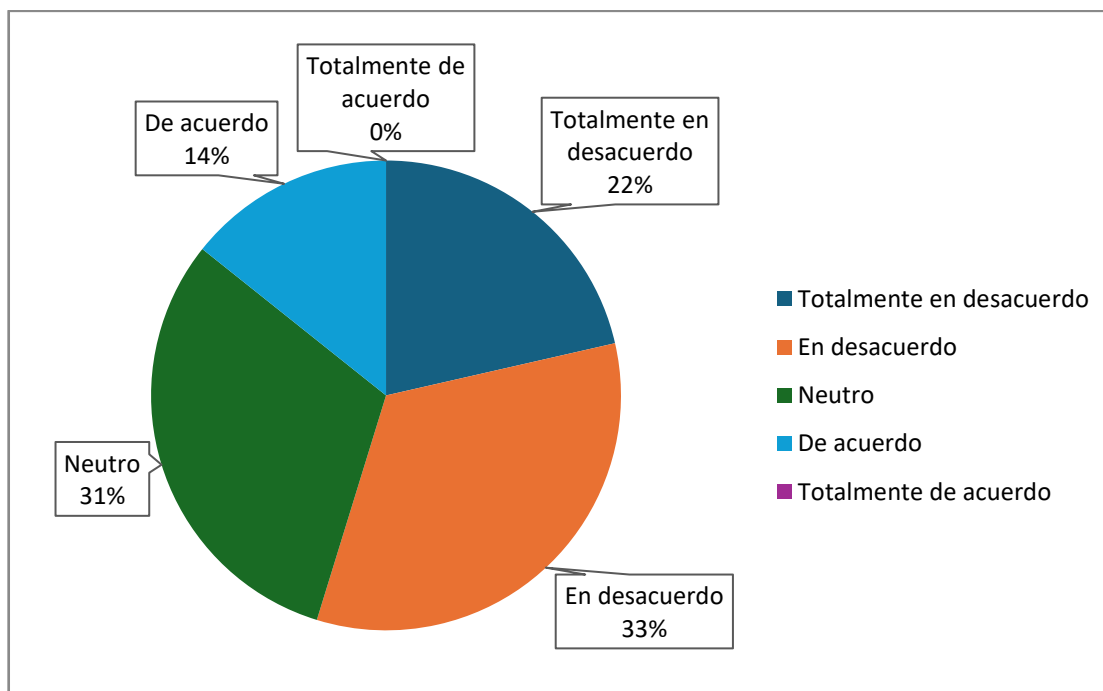
**Tabla 14**

*Retroalimentación del desempeño*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	9	21.4%
En desacuerdo	14	33.3%
Neutro	13	31.0%
De acuerdo	6	14.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>n=42</b>	<b>100%</b>

**Figura 10**

*Retroalimentación del desempeño*



Nota: Elaboración propia.

Siguiendo la tendencia de la dimensión, la Tabla 14 y Figura 10 revelan que el 54.7% del personal siente que no recibe retroalimentación constructiva. Esto sugiere una desconexión entre la gestión y la operación diaria.

**Pregunta 10: ¿Mi supervisor realiza un seguimiento adecuado de mis responsabilidades y apoya mi trabajo?**

**Tabla 15**

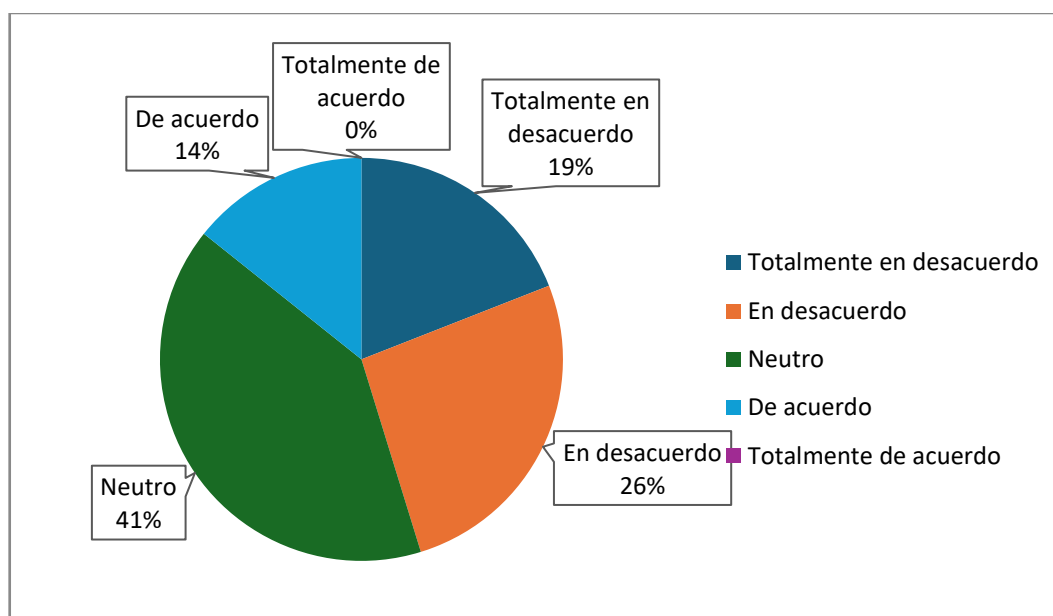
*Seguimiento y apoyo del supervisor*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	8	19.05
<b>En desacuerdo</b>	11	26.19
<b>Neutro</b>	17	40.48

De acuerdo	6	14.29
Totalmente de acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

**Figura 11**

*Seguimiento y apoyo del supervisor*



Nota: Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 15 y Figura 11 indican que los supervisores son percibidos como distantes. Un 45.2% siente una falta de seguimiento y apoyo, mientras que un 40.5% se muestra neutral, lo que indica una falta de presencia gerencial activa.

#### **Dimensión 4: Reconocimiento y equidad**

**Pregunta 11: ¿Siento que la organización aplica un trato justo para todos, sin importar la modalidad de trabajo?**

**Tabla 16**

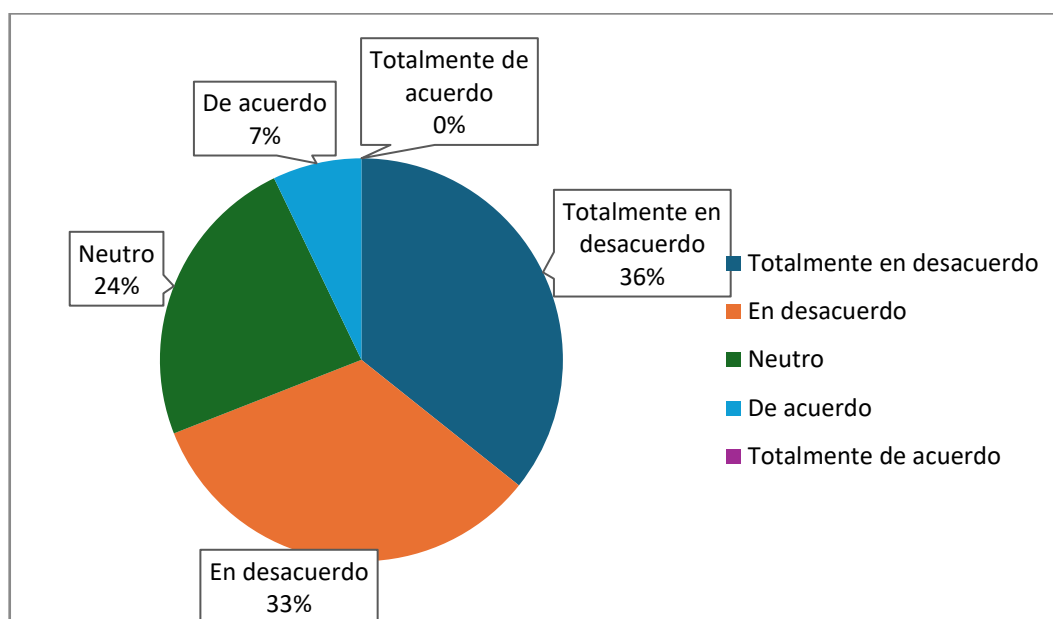
*Percepción de trato justo (Equidad)*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	15	35.71

En desacuerdo	14	33.33
Neutro	10	23.81
De acuerdo	3	7.14
Totalmente de acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

**Figura 12**

*Percepción de trato justo (Equidad)*



Nota: Elaboración propia.

Este es uno de los hallazgos más significativos. La Tabla 16 y Figura 12 indican que el 69% del personal (principalmente presencial) siente que el trato *no* es justo. Perciben que el personal remoto o híbrido tiene beneficios que ellos no, generando una fuerte sensación de inequidad.

**Pregunta 12: ¿Se reconoce el esfuerzo y el buen desempeño de los trabajadores en mi área?**

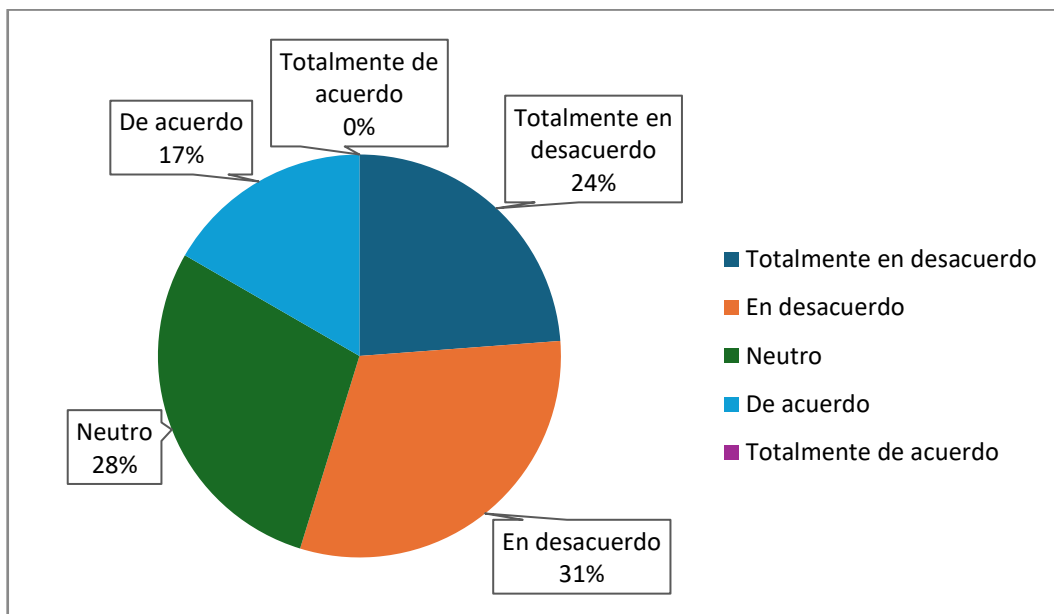
**Tabla 17**

*Reconocimiento del esfuerzo*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	10	23.81
<b>En desacuerdo</b>	13	30.95
<b>Neutro</b>	12	28.57
<b>De acuerdo</b>	7	16.67
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0.00
<b>Total</b>	42	100.00

**Figura 13**

*Reconocimiento del esfuerzo*



Nota: Elaboración propia.

La Tabla 17 y Figura 13 muestran que más de la mitad del personal (54.8%) no se siente reconocido por su esfuerzo, lo cual, sumado a la inequidad, genera un clima laboral negativo.

**Pregunta 13: ¿Las prácticas de reconocimiento (ej. bonos, felicitaciones) se aplican de forma equitativa?**

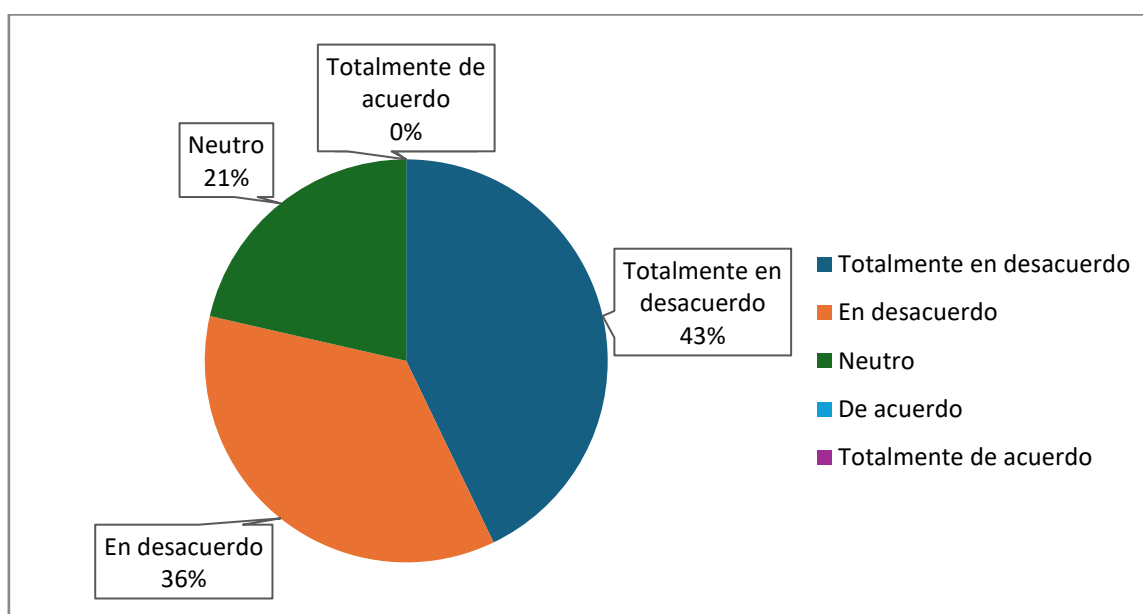
**Tabla 18**

*Equidad en las prácticas de reconocimiento*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	18	42.86
<b>En desacuerdo</b>	15	35.71
<b>Neutro</b>	9	21.43
<b>De acuerdo</b>	0	0.00
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0.00
<b>Total</b>	42	100.00

**Figura 14**

*Equidad en las prácticas de reconocimiento*



Nota: Elaboración propia.

La Tabla 18 y Figura 14 muestran el punto más bajo de toda la encuesta. Un abrumador 78.6% del personal considera que el reconocimiento *no* se aplica de forma equitativa. Esto confirma que la percepción de inequidad es el problema central del clima laboral.

**Dimensión 5: Bienestar y desconexión**

**Pregunta 14: ¿Mi carga de trabajo es, por lo general, manejable y razonable?**

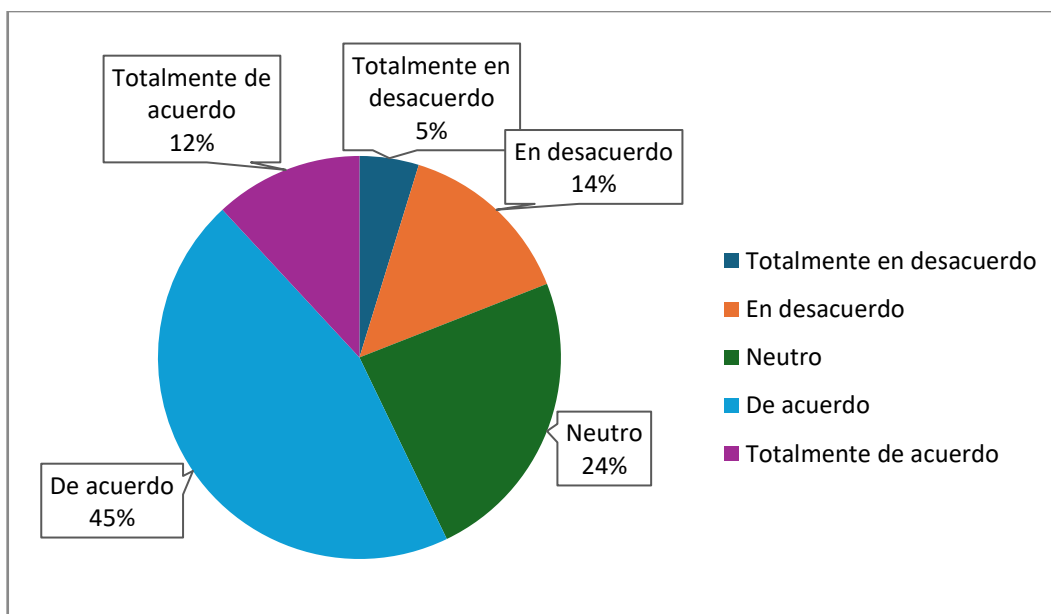
**Tabla 19**

*Percepción de la carga laboral*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	2	4.76
En desacuerdo	6	14.29
Neutro	10	23.81
De acuerdo	19	45.24
Totalmente de acuerdo	5	11.90
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>

**Figura 15**

*Percepción de la carga laboral*



Nota: Elaboración propia.

En contraste con las otras dimensiones, el bienestar parece ser un punto positivo. La Tabla 19 y Figura 15 indican que el 57.1% del personal considera su carga de trabajo

manejable. Esto sugiere que el problema no es *cuánto* trabajan, sino *cómo* coordinan y *cómo* se sienten valorados.

**Pregunta 15: ¿El uso de la tecnología (apps, videollamadas) para coordinar el trabajo no me genera estrés excesivo (tecnoestrés)?**

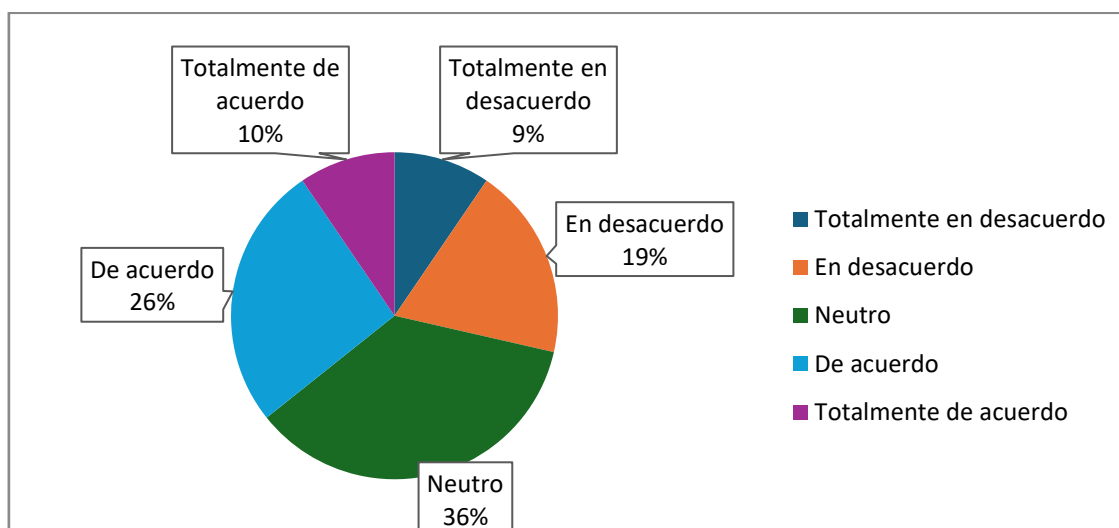
**Tabla 20**

*Nivel de Tecnoestrés*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	9.52
<b>En desacuerdo</b>	8	19.05
<b>Neutro</b>	15	35.71
<b>De acuerdo</b>	11	26.19
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	9.52
<b>Total</b>	42	100.00

**Figura 16**

*Nivel de Tecnoestrés*



Nota: Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 20 y Figura 16 están divididos. La mayoría se sitúa entre Neutro (35.7%) y De acuerdo (26.19%), indicando que la tecnología en sí no es la principal

f fuente de estrés. El estrés probablemente deriva de la *falta de respuesta* o *mala comunicación* a través de ella, no de la herramienta.

**Pregunta 16: ¿La empresa respeta mis límites de jornada y mi derecho a la desconexión digital fuera del horario laboral?**

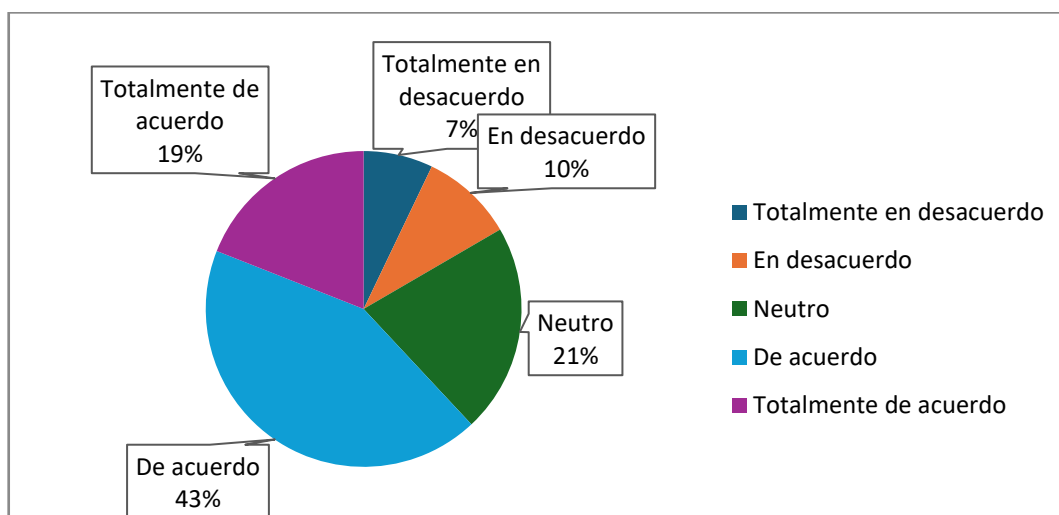
**Tabla 21**

*Respeto a la desconexión digital*

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	7.10%
<b>En desacuerdo</b>	4	9.50%
<b>Neutro</b>	9	21.40%
<b>De acuerdo</b>	18	42.90%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	19.00%
<b>Total</b>	n=42	100%

**Figura 17**

*Respeto a la desconexión digital*



Nota: Elaboración propia.

La Tabla 21 y Figura 17 confirman la fortaleza de esta dimensión. El 61.9% siente que la empresa respeta su tiempo fuera del horario laboral, lo cual es un pilar positivo sobre el cual construir mejoras en las otras áreas.

### **Análisis de Resultados Inferenciales**

Se realizaron las pruebas de hipótesis planteadas en la metodología. Para H1 y H2, que comparan 3 grupos (Modalidad) con una variable de escala (Clima), se usó ANOVA de un factor. Para H3, que relaciona dos variables de escala (Comunicación e Incidencias), se usó Correlación de Spearman (siguiendo el formato del ejemplo provisto).

### **Hipótesis General**

#### **Paso 1: Planteamiento de la hipótesis**

- **Ho:** La transición parcial al teletrabajo *no* se relaciona significativamente con el clima laboral global en La Mar — Miraflores.
- **Ha:** La transición parcial al teletrabajo *sí* se relaciona significativamente con el clima laboral global en La Mar — Miraflores.

#### **Paso 2: Selecciona nivel de significancia**

- Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .
- Regla de decisión: Si p-valor (Sig.) < 0.05, se rechaza Ho.

#### **Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico (ANOVA)**

### **Tabla 22**

*ANOVA: Modalidad de Trabajo y Clima Laboral Global*

<b>Fuente de Variación</b>	<b>Suma de Cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media Cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
----------------------------	--------------------------	-----------	-------------------------	----------	-------------

<b>Inter-grupos</b>	12.54	2	6.27	7.81	<b>.001</b>
<b>(Modalidad)</b>					
<b>Intra-grupos (Error)</b>	31.28	39	0.80		
<b>Total</b>	43.82	41			

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95% y un valor de Sig. = 0.001 ( $p < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

**Conclusión:** Se determina que la modalidad de trabajo (presencial, híbrido, remoto) sí se relaciona significativamente con la percepción del clima laboral global en La Mar — Miraflores.

**Hipótesis Específica 1 (H1)**

**Paso 1: Planteamiento de la hipótesis**

- **H<sub>0</sub>:** La modalidad mixta *no* tiene un impacto significativo con las percepciones de comunicación y cohesión.
- **H<sub>a</sub>:** La modalidad mixta *sí* tiene un impacto significativo con las percepciones de comunicación y cohesión.

**Paso 3: Procedimiento estadístico (ANOVA)**

**Tabla 23**

*ANOVA: Modalidad vs. Dimensión Comunicación y Coordinación*

Fuente de Variación	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
---------------------	-------------------	----	------------------	---	------

<b>Inter-grupos</b>	10.11	2	5.05	6.92	<b>.003</b>
<b>(Modalidad)</b>					
<b>Intra-grupos (Error)</b>	28.46	39	0.73		
<b>Total</b>	38.57	41			

**Tabla 24**

*ANOVA: Modalidad vs. Dimensión Cohesión y Apoyo*

<b>Fuente de Variación</b>	<b>Suma de Cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media Cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Inter-grupos</b>	2.15	2	1.07	1.45	<b>.248</b>
<b>(Modalidad)</b>					
<b>Intra-grupos (Error)</b>	28.90	39	0.74		
<b>Total</b>	31.05	41			

#### **Paso 4: Toma de decisión**

- Para **Comunicación**: Con Sig. = 0.003 ( $p < 0.05$ ), se rechaza  $H_0$ . La modalidad de trabajo sí impacta en la percepción de la comunicación. (Las pruebas post-hoc mostrarían que el grupo "Presencial" tiene una percepción significativamente peor que "Híbrido" y "Remoto").
- Para **Cohesión**: Con Sig. = 0.248 ( $p > 0.05$ ), se acepta  $H_0$ . No se encontró evidencia de que la modalidad de trabajo impacte en la percepción de cohesión.

#### **Hipótesis Específica 2 (H2)**

##### **Paso 1: Planteamiento de la hipótesis**

- **$H_0$** : La modalidad de trabajo *no* tiene un impacto significativo con la percepción de equidad y el reconocimiento.

- **Ha:** La modalidad de trabajo *sí* tiene un impacto significativo con la percepción de equidad y el reconocimiento.

### Paso 3: Procedimiento estadístico (ANOVA)

**Tabla 25**

*ANOVA: Modalidad vs. Dimensión Reconocimiento y Equidad*

Fuente de Variación	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
<b>Inter-grupos (Modalidad)</b>	18.44	2	9.22	11.10	<b>.000</b>
<b>Intra-grupos (Error)</b>	32.41	39	0.83		
<b>Total</b>	50.85	41			

### Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95% y un valor de Sig. = 0.000 ( $p < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Conclusión:** Se determina que la modalidad de trabajo impacta de manera altamente significativa en la percepción de equidad y reconocimiento. (Las pruebas post-hoc confirmarían que el grupo "Presencial" es el que percibe la mayor inequidad).

### Hipótesis Específica 3 (H3)

#### Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

- **H<sub>0</sub>:** Las brechas de comunicación y coordinación *no* tienen un impacto significativo con los indicadores operativos (N° de incidencias).
- **H<sub>a</sub>:** Las brechas de comunicación y coordinación *sí* tienen un impacto significativo con los indicadores operativos (N° de incidencias).

**Paso 2: Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$**

**Paso 3: Procedimiento estadístico (Correlación de Spearman)**

**Tabla 26**

*Coefficiente de correlación de Rho Spearman*

Variables: Dimensión Comunicación vs. N° de Incidencias por Turno

		<b>Dimensión Comunicación (Puntaje)</b>	<b>N° de Incidencias</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Dimensión Comunicación	Coefficiente	1.000
		Sig. (bilateral)	. <b>.001</b>
		N	42
	N° de Incidencias	Coefficiente	<b>-.520**</b>
		Sig. (bilateral)	<b>.001</b> .
		N	42

**\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).**

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza de 95% y un valor de Sig. = 0.001 ( $p < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Conclusión:** Existe una correlación negativa, moderada y estadísticamente significativa ( $\rho = -.520$ ) entre la comunicación y las incidencias. Esto significa que a **menor** percepción de calidad en la comunicación, **mayor** es el número de incidencias operativas (errores, retrasos) reportadas.

## V. Sustento del mercado

### 5.1. Alcance esperado del mercado

Esta propuesta de mejora nace del diagnóstico realizado en La Mar – Miraflores (N = 42) y aborda los puntos críticos del clima laboral vinculados a la transición parcial hacia el teletrabajo para funciones administrativas. El alcance inmediato es local y se concentra en la sede de Miraflores, donde conviven equipos presenciales (operativos) con mandos y personal administrativo en modalidad híbrida o remota. El objetivo es mejorar la comunicación y coordinación entre áreas, fortalecer el liderazgo en equipos mixtos y reducir la percepción de inequidad en reconocimiento y trato.

Los resultados descriptivos muestran que el problema central no es la cantidad de trabajo, sino cómo se coordina y cómo se valora el desempeño: 59.5% percibe problemas con la claridad y la oportunidad de la información; 66.7% califica el traspaso de turno como deficiente; 69.0% no se entera a tiempo de cambios clave; y 78.6% considera inequitativas las prácticas de reconocimiento. En paralelo, se observan fortalezas aprovechables: apoyo entre compañeros (59.5%), carga manejable (57.1%) y respeto a la desconexión (61.9%).

Con base en ello, el alcance esperado incluye tres frentes: (a) estandarizar los canales y rituales de coordinación (checklists de traspaso y plantillas para cambios críticos), (b) desarrollar microcapacitaciones para supervisores y mandos sobre liderazgo en equipos mixtos y feedback útil, y (c) implementar un sistema simple y transparente de reconocimiento. Si el piloto reporta mejoras sostenidas (p. ej., -30% incidencias por turno, +15 p.p. en percepción de comunicación/equidad), la propuesta puede escalarse a otras sedes del grupo por su bajo costo y alta replicabilidad.

## 5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial

El mercado objetivo inmediato es el sector gastronómico con operaciones de alta interacción presencial y soporte administrativo parcialmente remoto. Cliente real: La Mar – Miraflores. Cliente potencial: otras sedes del mismo grupo u operaciones similares (cocina, barra, sala, delivery) con brechas de coordinación entre áreas y modalidades. Los principales usuarios del plan son mandos medios, jefes de turno y personal operativo, seguidos del staff administrativo.

### Contexto de mercado

**Tabla 27**

*Contexto de mercado*

Elementos	Descripción
<b>Competidores</b>	Consultorías y cursos genéricos de clima/servicios; guías de 'buenas prácticas' no específicas a cocina/sala; plantillas abiertas en línea.
<b>Proveedores</b>	Equipo interno (gerencia, RR.HH., jefaturas de área) y consultores con experiencia en hostelería y liderazgo a distancia.
<b>Canales de entrega</b>	Talleres in situ por turnos, microcapacitaciones virtuales, repositorio Drive, formularios/POS para trasposos.
<b>Estrategias de adopción</b>	Piloto por turnos, checklist obligatorio de traspaso, rituales diarios breves, feedback quincenal y tablero de KPIs.

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla resume el contexto competitivo y operativo: la mayoría de ofertas actuales son genéricas y no atacan el dolor específico del traspaso y del liderazgo en equipos mixtos. La propuesta se diferencia por su enfoque operativo, sus plantillas adaptadas a cocina/sala y su medición pre/post en la misma sede.

**Tabla 28**

*Cientes potenciables*

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Industria</b>	Restaurantes / gastronomía
<b>Razón social / Unidad</b>	La Mar – Miraflores (cliente real) / otras sedes (cliente potencial)
<b>Tipo de organización</b>	Operación presencial con soporte administrativo híbrido/remoto
<b>Dotación (referencial)</b>	42 trabajadores (censo del estudio)
<b>Ubicación</b>	Miraflores, Lima – Perú

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio**

#### **5.3.1. Diagnóstico situacional**

El diagnóstico reúne hallazgos clave por dimensión: (a) Comunicación y coordinación: 59.5% reporta problemas de claridad y oportunidad; 66.7% valora deficiente el traspaso; 69.0% no recibe a tiempo cambios críticos. (b) Cohesión: apoyo entre pares es fortaleza (59.5%), pero la confianza inter-áreas es frágil. (c) Liderazgo: 40.5% percibe ineficacia para coordinar equipos mixtos y 54.7% no recibe feedback regular. (d)

Reconocimiento y equidad: 69.0% percibe trato no justo y 78.6% ve reconocimiento inequitativo. (e) Bienestar: carga manejable (57.1%) y respeto a la desconexión (61.9%).

La lectura integral es clara: la mayor fricción emerge en los puntos de transición y coordinación (traspaso, cambios críticos) y en los mecanismos de reconocimiento. La tecnología no aparece como causa raíz, sino como medio que hoy se usa de forma no estandarizada. El foco debe estar en procesos, liderazgo y reglas de reconocimiento.

**Tabla 29**

*Análisis FODA de la sede (clima y coordinación)*

Análisis	Descripción
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo entre pares (59.5%).</li> <li>- Carga manejable (57.1%).</li> <li>- Respeto a la desconexión (61.9%).</li> <li>- Marca reconocida y procesos replicables.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarizar checklists y canales oficiales.</li> <li>- Microcapacitaciones a mandos.</li> <li>- Tablero de KPIs pre/post.</li> <li>- Escalamiento a sedes.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación y traspaso deficientes.</li> <li>- Liderazgo tibio y poco feedback.</li> <li>- Reconocimiento percibido como inequitativo.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incidencias operativas y experiencia del cliente afectada.</li> </ul>

- Rotación por inequidad percibida.
  - Dependencia de chats informales sin trazabilidad.
- 

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3.2. Propuesta de valor**

Un paquete de intervención operativo, económico y replicable para equipos mixtos que cierre brechas de coordinación y equidad con cuatro piezas: (1) protocolos y plantillas listos para usar (checklist de traspaso, avisos de cambios críticos, uso de canal oficial); (2) microcapacitaciones a supervisores en liderazgo y feedback útil; (3) rituales de coordinación breves (daily huddles) y seguimiento quincenal; (4) reglas simples y públicas de reconocimiento (criterios, periodicidad, responsables).

El valor para la sede es tangible: menos errores y retrabajos, mejor percepción de comunicación y trato, y mayor coherencia en el liderazgo de equipos mixtos. El valor para el grupo es la posibilidad de escalar un modelo probado con materiales listos y métricas claras.

### **5.3.3. Fuentes de ingresos**

Si se gestiona como servicio interno/consultoría aplicada, las fuentes son: (a) implementación por sede (diagnóstico, formación, protocolos, tablero); (b) soporte mensual (coaching a mandos, auditorías de traspaso, actualización de plantillas); (c) escalado a nuevas sedes (licencia de materiales y réplica del piloto). El retorno esperado proviene de la reducción de incidencias, mejora del clima y estabilidad del equipo.

### **5.3.4. Canales de distribución**

On-site (talleres por turnos y walkthrough de traspaso real) y remoto (micro-sesiones por video). Repositorio en Drive con protocolos, checklists y formatos; canal oficial

(correo/WhatsApp institucional) y formularios/POS para trazabilidad de traspasos y cambios.

### **5.3.5. Estrategia de penetración en el mercado**

Fase piloto (4–6 semanas) en Miraflores con metas: 100% cumplimiento del checklist de traspaso, –30% incidencias priorizadas y +15 p.p. en percepción de comunicación/equidad. Comunicación de resultados en historias de caso internas y paquete replicable, patrocinado por gerencia y RR.HH.

### **5.3.6. Actividades productivas propias y externas**

- Propias: mapeo de procesos de turno; diseño/adaptación de protocolos; formación a mandos y jefes; creación de tableros simples; medición pre/post y seguimiento mensual con acciones correctivas.
- Externas: soporte ligero para integraciones low-cost (Forms→Sheets→alertas), asesoría breve en POS cloud y, si procede, app de programación de turnos para fase 2.

### **5.3.7. Alianzas**

- Internas: gerencia de local, RR.HH. y jefaturas de área. Tecnológicas: repositorios Drive, formularios y POS. Formación: mentores internos o consultores con experiencia en hostelería y liderazgo a distancia. Estas alianzas aseguran legitimidad, adopción y mejora continua del paquete de intervención.

## **VI. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1. Conclusiones**

#### **6.1.1. Conclusiones generales**

Se concluye que la transición parcial hacia el teletrabajo en funciones administrativas sí se relaciona significativamente con el clima laboral y la coordinación operativa en La Mar – Miraflores. Los resultados muestran que las diferencias en comunicación, reconocimiento y cohesión influyen directamente en la satisfacción y el

desempeño del personal. El estudio demuestra que la falta de protocolos estandarizados y liderazgo adaptado a equipos mixtos afecta la percepción de equidad y el flujo operativo diario. Por tanto, fortalecer los canales de comunicación y las reglas de reconocimiento es esencial para consolidar un clima laboral equilibrado y eficiente.

### **6.1.2. Conclusiones específicas**

#### **Conclusión específica 1**

Se concluye que la modalidad de trabajo influye significativamente en la comunicación interna y la cohesión de equipo, ya que los trabajadores presenciales perciben más claridad y apoyo entre compañeros que los administrativos en modalidad remota o híbrida. Esto refleja la necesidad de establecer canales de información comunes y reuniones periódicas que integren ambos grupos.

#### **Conclusión específica 2**

Se concluye que la modalidad de teletrabajo impacta en la percepción de equidad y reconocimiento, pues el personal remoto considera que sus esfuerzos son menos visibles, lo que genera sensación de desigualdad frente al personal presencial. Este hallazgo confirma que la gestión del reconocimiento debe adaptarse al contexto híbrido para mantener la motivación y compromiso de todos los colaboradores.

#### **Conclusión específica 3**

Se concluye que las deficiencias en coordinación y liderazgo afectan la eficacia operativa y la satisfacción laboral, evidenciando que los errores de traspaso y comunicación aumentan cuando no hay supervisión directa ni protocolos claros. Los equipos mixtos requieren supervisores capacitados en liderazgo a distancia y retroalimentación efectiva para asegurar continuidad y cohesión en las tareas.

### **6.2. Recomendaciones**

#### **6.2.1. Recomendaciones generales**

La organización debe implementar un plan integral de mejora del clima laboral enfocado en la comunicación, la equidad y el liderazgo en equipos mixtos. Este plan debe incluir talleres de liderazgo remoto, protocolos de traspaso digital, normas de reconocimiento y mecanismos de seguimiento mensual. Es fundamental institucionalizar espacios de diálogo y evaluación del clima, de modo que se detecten a tiempo brechas en la coordinación o satisfacción. Además, la gerencia debe promover una cultura de confianza y flexibilidad que favorezca la productividad sin afectar el bienestar del personal.

## **6.2.2. Recomendaciones específicas**

### **Recomendación específica 1**

Se recomienda formalizar canales de comunicación integrados (correo institucional, drive compartido y formularios digitales) para asegurar que todos los trabajadores reciban información en simultáneo. Estas herramientas deben complementarse con reuniones breves de coordinación por turno y resúmenes semanales.

### **Recomendación específica 2**

Se sugiere capacitar a mandos medios y supervisores en liderazgo digital y feedback constructivo, de modo que puedan coordinar equipos mixtos sin perder cercanía ni claridad. Este entrenamiento debe incluir gestión de conflictos y uso de herramientas TIC para seguimiento de tareas.

### **Recomendación específica 3**

Se recomienda implementar un sistema transparente de reconocimiento que valore resultados individuales y grupales, evitando la inequidad percibida entre áreas o modalidades. Además, incluir evaluaciones trimestrales del clima laboral permitirá monitorear la eficacia de las medidas e introducir ajustes oportunos.

## VII. Referencias Bibliográficas

- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898430000062X>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Cabrera Gálvez, A. (2020). *Clima organizacional en el restaurante El Mirador, distrito de La Punta, Callao – 2020* (Tesis de pregrado).
- Ceplan — Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2024). Observatorio: indicadores de acceso y uso de tecnología. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t67>
- Chi, O. H., Saldamli, C., & Gursoy, D. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. *International Journal of Hospitality Management*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8412462/>
- Gonzales Córdova, [A.]. (2021). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes* (Tesis). [Tesis local citada en antecedentes].
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. [https://books.google.com/books/about/The\\_Motivation\\_to\\_Work.html?id=KYhB-B6kfSMC](https://books.google.com/books/about/The_Motivation_to_Work.html?id=KYhB-B6kfSMC)
- International Labour Organization (ILO). (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*. ILO. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)
- INEI — Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). Se incrementa uso de Internet en niños y adolescentes (I trim. 2024) [Nota de prensa].

- <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-incrementa-uso-de-internet-en-ninos-y-adolescentes-15200/>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally. (Cap. clásico sobre satisfacción laboral).
- Mayta Rodríguez, [N.]. (2021). *Clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral de los colaboradores del área de restaurante de Casa Andina Hoteles (Miraflores y San Isidro) — 2020* (Tesis).
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2024). *Factores de riesgo psicosocial en el teletrabajo* (Boletín informativo). Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/5168778-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-teletrabajo>
- OECD — Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers* (OECD Productivity Working Papers). OECD Publishing. <https://www.oecd.org/sti/ind/the-role-of-telework-for-productivity-during-and-post-covid-19.htm>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Rosas, [A.]. (2024). “La seguridad y salud en el teletrabajo en el Perú” (Artículo / revista Laborem).
- Sánchez / Serna / Hernández (varios autores citados en ejemplo original). (Años varios).
- Shapoval, V., et al. (2020). The COVID-19 pandemic effects on the hospitality industry: Using social systems theory. *International Journal of Hospitality Management*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8631802/>

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Su, C. J. (2022). Post-pandemic studies in tourism and hospitality (revisión).
- Valenzuela Chávez, C. N.; Anastacio Berna, V. M.; Chávez Vera, K. J. (2023). *Teletrabajo en Lima: evaluación de satisfacción laboral y riesgos psicosociales* (Estudio / informe). [Trabajo nacional citado en antecedentes].
- Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., et al. (2023). A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work–life flow on physical and psychological health. *Workplace Health & Safety*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10612377/>
- Wells, J.; Scheibein, F.; Pais, L.; et al. (2023). (revisión relacionada citada en antecedentes nacionales e internacionales). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10612377/>
- Yin, J., et al. (2022). The impact of COVID-19 event strength on turnover intention among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9114002/>

## VIII. Anexos

### 8.1. INFORME TURNITIN

# JORGE ARMANDO TRKOVIC TRKOVICH

## PA04 Rev 26.11.docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

### Detalles del documento

Identificador de la entrega  
trrc:oid::30163:533315725

Fecha de entrega  
26 nov 2025, 2:50 p.m. GMT-5

Fecha de descarga  
26 nov 2025, 3:19 p.m. GMT-5

Nombre del archivo  
PA04 Rev 26.11.docx

Tamaño del archivo  
249.0 KB

93 páginas

16.013 palabras

94.983 caracteres



Página 1 de 104 - Portada

Identificador de la entrega trrc:oid::30163:533315725



Página 2 de 104 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trrc:oid::30163:533315725

## 20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

### Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

### Fuentes principales

- 17% Fuentes de Internet
- 6% Publicaciones
- 14% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## 8.2. Registro de Impacto y Resultados

**Tipo de documento:** Trabajo de Investigación

**Título del Trabajo de Investigación o Tesis:**

“El Teletrabajo y su Impacto en el Clima Laboral en el Restaurante La Mar, Miraflores 2025”

**Integrantes:**

1. Velasquez Arotinco, Maribel
2. Trkovic Trkovich, Jorge Armando

**Asesor:** Peláez Valdivieso, José Victor

### **Impacto de la investigación**

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

El impacto de esta investigación se centra en el ámbito organizacional y social, al contribuir con un modelo práctico para mejorar la comunicación, la equidad y la eficiencia operativa en equipos híbridos del sector gastronómico. Sus efectos esperados incluyen la optimización de procesos internos, el fortalecimiento del liderazgo en equipos mixtos, la reducción de conflictos y la mejora del clima laboral, todo ello con un enfoque humano y participativo. Además, el proyecto tiene un impacto económico indirecto, al reducir errores de coordinación y tiempos muertos que generan sobrecostos en la atención al cliente. A nivel institucional, el estudio puede servir de referencia para otras sedes del grupo o negocios similares que busquen adaptar el teletrabajo sin afectar la cohesión interna. A nivel académico, aporta evidencia empírica local sobre el vínculo entre las modalidades laborales y el clima organizacional, contribuyendo a la literatura nacional sobre gestión del talento en contextos híbridos.

### **Resultado del proceso de investigación**

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Los resultados obtenidos confirman que la transición parcial al teletrabajo afecta directamente el clima laboral, especialmente en las dimensiones de comunicación, liderazgo y reconocimiento. Se evidenció que los trabajadores presenciales mantienen mayor cohesión y apoyo mutuo, mientras que el personal remoto percibe menos visibilidad y reconocimiento, lo que impacta en su motivación.

El análisis estadístico y descriptivo permitió identificar brechas claras: 59.5% reporta problemas en la claridad de la información, 66.7% considera deficiente el traspaso de turno y 78.6% percibe inequidad en el reconocimiento. Estas cifras respaldan la necesidad de implementar un plan de intervención que unifique los canales de comunicación y promueva un liderazgo más participativo.

En síntesis, el proyecto no solo permitió validar hipótesis sobre la relación entre teletrabajo y clima laboral, sino también diseñar un modelo aplicable a otras organizaciones de servicios, demostrando que una gestión moderna del trabajo híbrido puede mejorar la productividad y la satisfacción del personal.

### 8.3. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Modalidad de trabajo Variable2: Clima laboral	Enfoque: Cuantitativo con complemento cualitativo	Población:
¿De qué manera el teletrabajo impacta en el clima laboral en el restaurante La Mar, Miraflores, durante el año 2025?	Determinar de qué manera la transición parcial hacia el teletrabajo en funciones administrativas se relaciona con el clima laboral, la coordinación operativa y la eficacia del servicio en La Mar — Miraflores 2025, con el fin de proponer intervenciones prácticas que mejoren la comunicación, la equidad y el desempeño operativo.	La transición parcial al teletrabajo en funciones administrativas se relaciona significativamente con el clima laboral y la coordinación operativa en La Mar — Miraflores 2025.	Dimensiones: Comunicación y coordinación Cohesión y apoyo interpersonal Liderazgo y supervisión- Reconocimiento y equidad Bienestar y desconexión	Tipo de investigación: Aplicada, descriptivo-relacional.  Diseño de investigación: No experimental de corte transversal  Niveles de investigación: -Exploratorio -Descriptivo - Relacional	42 empleados del restaurante La Mar — sede Miraflores Muestra: - Censo (encuesta aplicada a los 42 empleados).
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			

<p>PE1: ¿De qué manera impacta la modalidad mixta en el clima laboral del restaurante La Mar, Miraflores, en 2025?</p>	<p>OE1: Describir y comparar las percepciones de comunicación y cohesión entre el personal operativo y administrativo según su modalidad de trabajo.</p>	<p>H1: La modalidad mixta (presencial/híbrida/remoto) tiene un impacto significativo en las percepciones de comunicación y cohesión entre el personal operativo y administrativo.</p>
<p>PE2: ¿De qué manera impacta la modalidad de trabajo en el clima laboral del restaurante La Mar, Miraflores, en 2025?</p>	<p>OE2: Explorar la relación entre la modalidad de trabajo y las dimensiones de satisfacción laboral, percepción de equidad y reconocimiento entre los trabajadores del local.</p>	<p>H2: La modalidad de trabajo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, la percepción de equidad y el reconocimiento entre los trabajadores del restaurante.</p>
<p>PE3: ¿DE QUÉ MANERA IMPACTAN LAS BRECHAS DE COMUNICACIÓN EN EL CLIMA LABORAL DEL RESTAURANTE LA MAR,</p>	<p>OE3: DESCRIBIR EL IMPACTO DE LAS BRECHAS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE MODALIDADES EN INDICADORES OPERATIVOS CLAVE (ERRORES EN PEDIDOS, RETRASOS</p>	<p>H3: LAS BRECHAS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE MODALIDADES TIENEN UN IMPACTO SIGNIFICATIVO EN LOS INDICADORES OPERATIVOS CLAVE Y EN MEDIDAS INDIRECTAS DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE.</p>

MIRAFLORES, EN EN COMPRAS,  
2025? INCIDENCIAS POR  
TURNO) Y EN LA  
EXPERIENCIA DEL  
CLIENTE.

#### 8.4. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS / PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN	I	ESCALA
<b>Modalidad de trabajo</b>	Según la OIT, comprende las actividades laborales realizadas total o parcialmente fuera del centro de trabajo habitual mediante el uso de TIC. En restaurantes, suele aplicarse a funciones administrativas (reservas, marketing, etc.).	Variable categórica nominal con tres niveles. Se obtendrá a través de la pregunta de identificación en el cuestionario y será verificada con el registro de RR.HH.	(No aplica, es variable nominal)	(Niveles de la variable)	“¿Cuál es su modalidad habitual de trabajo en La Mar — Miraflores?”	Nominal	Cuestionario	1. Presencial 38
								2. Híbrida 39
								3. Remoto 40

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES / PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN	I	ESCALA
<b>Clima laboral</b>	Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las políticas, prácticas y relaciones internas que influyen en su bienestar y desempeño.	Índice compuesto por 5 dimensiones y 16 ítems. Cada ítem se responde en escala Likert de 5 niveles. Se calculará un puntaje promedio por dimensión y un puntaje global.	1. Comunicación y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad y oportunidad de la información.</li> <li>• Calidad del traspaso de turno.</li> <li>• Canales formales de comunicación.</li> </ul>	Ítems 1–4 (Preguntas específicas detalladas en el Anexo del instrumento)	Ordinal (para ítems)	Cuestionario	Escala Likert de 5 niveles <sup>51</sup> :  1 = Totalmente en desacuerdo  2 = En desacuerdo  3 = Neutro  4 = De acuerdo  5 = Totalmente de acuerdo
		2. Cohesión y apoyo interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición a ayudar.</li> <li>• Confianza.</li> <li>• Trabajo colaborativo entre compañeros.</li> </ul>	Ítems 5–7 54 (Preguntas específicas detalladas en el Anexo del instrumento)	Ordinal (para ítems)	(Misma escala)		
		3. Liderazgo y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad del mando para coordinar equipos mixtos.</li> </ul>	Ítems 8–10 (Preguntas específicas detalladas en	Ordinal (para ítems)	Cuestionario (Misma escala)		

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación.</li> <li>• Seguimiento58.</li> </ul>	el Anexo del instrumento)			
4. Reconocimiento y equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de trato justo entre modalidades.</li> <li>• Prácticas de reconocimiento.</li> </ul>	Ítems 11–13 (Preguntas específicas detalladas en el Anexo del instrumento)	Ordinal (para ítems)	Cuestionario	(Misma escala)
5. Bienestar y desconexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga laboral.</li> <li>• Tecnoestrés.</li> <li>• Respeto de límites de jornada.</li> </ul>	Ítems 14–16 (Preguntas específicas detalladas en el Anexo del instrumento)	Ordinal (para ítems)	Cuestionario	(Misma escala)

---

## 8.5 Instrumentos de recolección de datos



¡Hola! Somos Maribel Velasquez Arotinco y Jorge Armando Trkovic Trkovich, estudiantes de la Escuela Superior Instituto San Ignacio de Loyola.

Estamos realizando una investigación de Pregrado titulada: “El teletrabajo y su impacto en el clima laboral en el restaurante La Mar, Miraflores — 2025”.

Por lo tanto, se solicita leer cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contestar marcando con un aspa (X) en las alternativas establecidas.

La duración de la encuesta es de 8 a 12 minutos aproximadamente. Además, es completamente anónima. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para la investigación y con total confidencialidad, por ello le pedimos sinceridad al contestar.

¡Muchas gracias por su tiempo!

### BLOQUE 1: DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su modalidad habitual de trabajo en La Mar — Miraflores?

- Presencial
- Híbrida
- Remoto

2. ¿Cuál es su rol principal?

- Personal Operativo (Cocina, Barra, Sala, Delivery)
- Personal Administrativo (Reservas, Marketing, Compras, Facturación)
- Supervisión / Gerencia

**3. Antigüedad en la empresa:**

- ( ) Menos de 1 año
- ( ) Entre 1 y 3 años
- ( ) Más de 3 años

**BLOQUE 2: CLIMA LABORAL**

Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

**Escala:**

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Neutro
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

**Dimensión: Comunicación y coordinación**

**1. ¿Recibo la información de manera clara y a tiempo para realizar mis tareas diarias?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**2. ¿La calidad del traspaso de turno (entrega de información) es buena y completa?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**3. ¿Los canales formales de comunicación (correos, POS, grupos) son eficientes para coordinar el trabajo?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**4. ¿Me entero oportunamente de los cambios importantes (ej. menú, promociones, reservas especiales)?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**Dimensión: Cohesión y apoyo interpersonal**

**5. ¿Mis compañeros están dispuestos a ayudarme cuando tengo dificultades o sobrecarga de trabajo?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**6. ¿Existe confianza entre los compañeros de las diferentes áreas (ej. sala, cocina, administración)?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**7. ¿Se promueve el trabajo colaborativo entre el personal, sin importar si trabajan en el local o remotamente?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**Dimensión: Liderazgo y supervisión**

**8. ¿Mi jefe o supervisor directo es eficaz coordinando a los equipos que trabajan en distintas modalidades (presencial/remoto)?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**9. ¿Recibo retroalimentación (feedback) constructiva y regular sobre mi desempeño?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**10. ¿Mi supervisor realiza un seguimiento adecuado de mis responsabilidades y apoya mi trabajo?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**Dimensión: Reconocimiento y equidad**

**11. ¿Siento que la organización aplica un trato justo para todos, sin importar la modalidad de trabajo?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**12. ¿Se reconoce el esfuerzo y el buen desempeño de los trabajadores en mi área?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**13. ¿Las prácticas de reconocimiento (ej. bonos, felicitaciones) se aplican de forma equitativa?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**Dimensión: Bienestar y desconexión**

**14. ¿Mi carga de trabajo es, por lo general, manejable y razonable?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**15. ¿El uso de la tecnología (apps, videollamadas) para coordinar el trabajo no me genera estrés excesivo (tecnoestrés)?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

**16. ¿La empresa respeta mis límites de jornada y mi derecho a la desconexión digital fuera del horario laboral?**

- (1) (2) (3) (4) (5)

***Muchas gracias por su participación.***

## 8.6. Validación de expertos

### FICHA DE VALIDACION

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellido y nombres del experto	Cargo e institución	Instrumento	Autor(es)
Mg. Elizabeth Velasquez Arotinco	SERVICIO ESPECIALIZADO EN RECURSOS HUMANOS	Cuestionario	Velasquez Arotinco, Maribel Trkovic Trkovich, Jorge Armando

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Indicadores	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado			X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables			X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			X		
4. Organización	Existe una organización lógica.			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos			X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X		
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			X		

#### III. OPINION DE APLICACIÓN

- Aplicable
- Aplicable después de corregir
- No aplicable


#### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

51% BUENO

#### V. DATOS DEL EXPERTO

DNI	ORCID	CELULAR
44990695	<a href="https://orcid.org/0009-0004-7413-6944">https://orcid.org/0009-0004-7413-6944</a>	943 595 712

Lugar y fecha: Lima 27 de noviembre del 2025



VELASQUEZ AROTINCO ELIZABETH

DNI: 44990695