The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure of a man in profile, a lion, and a castle. The shield is flanked by two pillars with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. Above the shield is a crown and a lion. The entire seal is surrounded by the Latin text 'UNIVERSITAS SAN CAROLINIENSIS INTER CÆTERAS ORBIS CONSPICUA AC ACADEMIA COACTEM' in a circular arrangement.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL
COLABORADOR DE RESTAURANTES SKILLETS”**

ALINA PATRICIA MARROQUIN AGUILAR

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL
COLABORADOR DE RESTAURANTES SKILLET’S”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

ALINA PATRICIA MARROQUIN AGUILAR

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICOLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2016

The seal of the Universidad Católica de Matamoros is a large circular emblem. It features a central shield with a crown on top, a castle on the left, a lion on the right, and a figure holding a staff at the bottom. The shield is flanked by two columns with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. The outer ring of the seal contains the Latin text 'LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER'.

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Abraham Cortez Mejía
Director

M.A. Maynor Estuardo Lemus Urbina
Secretario

Licenciada Dora Judith López Aveaño
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez
Representantes de los Profesores

Pablo Josue Mora Tello
Mario Estuardo Sitaví Semeypa
Representantes Estudiantiles

M.A. Juan Fernando Porres Arellano
Representante De Egresados

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 0133-2015
CODIPs. 2682-2016

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

11 de noviembre de 2016

Estudiante

Alina Patricia Marroquin Aguilar
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TERCERO (3º) del Acta SESENTA Y SIETE GUIÓN DOS MIL DIECISEIS (67-2016), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el de 11 de noviembre de 2016, que copiado literalmente dice:

"TERCERO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR DE RESTAURANTES SKILLETS"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Alina Patricia Marroquin Aguilar

CARNÉ: 2005-17526

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Minda Emilia Marroquin Marroquin y revisado por la Licenciada Suhelen Patricia Jiménez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

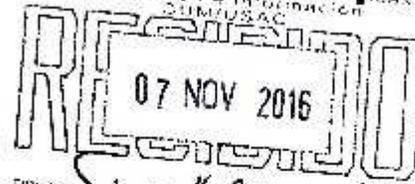
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.A. Myrnel Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO

/Gaby

CIEPs. 109-2016
REG: 0133-2015

INFORME FINAL



TIRNA: 30 / 33-015

Guatemala, 07 de noviembre de 2016

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Suhelen Patricia Jiménez** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR DE RESTAURANTES SKILLETS".

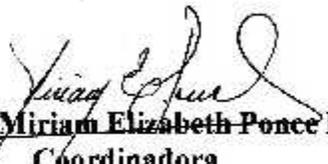
ESTUDIANTE:
Alina Patricia Marroquin Aguilar

CARNE No.
2005-17526

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 03 de noviembre del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 04 de noviembre 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
"Mayra Gutiérrez"



c. archivo

Centro Universitario Metropolitano - CUM - Edificio "A"
0^a. Avenida 9-46, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187630

CIEPs. 109-2016
REG. 0133-2015

Guatemala, 07 de noviembre de 2016

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR DE RESTAURANTES SKILLETS”.

ESTUDIANTE:
Alina Patricia Marroquin Aguilar

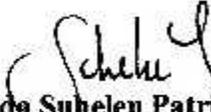
CARNÉ No.
2005-17526

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 03 de noviembre 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Suhelen Patricia Jiménez
DOCENTE REVISORA



c. archivo

Guatemala, 01 de agosto de 2016

Licenciada
Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigación en Psicología – CIEPs-
"Mayra Gutiérrez"

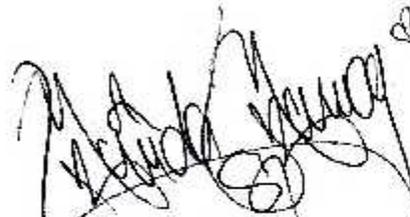
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "Clima laboral y su impacto en el desempeño del colaborador de restaurante Skillets" realizado por la estudiante ALINA PATRICIA MARROQUIN AGUILAR, CARNÉ 200517526.

El trabajo fue realizado a partir del 15 de mayo de 2014 hasta el 30 de junio de 2016.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Minda Emilia Marroquin Marroquin
Colegiado No- 04571
Asesor de contenido

Guatemala 01 de julio de 2016

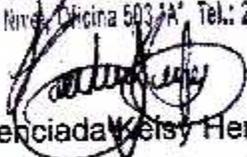
Licenciada
Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigación en Psicología – CIEPs-
"Mayra Gutiérrez

Deseándola éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Alina Patricia Marroquin Aguilar, carné 200517526 realizó en esta institución 25 entrevistas al personal del restaurante, como parte del trabajo de Investigación titulado: "Clima laboral y su impacto en el desempeño del colaborador de restaurante Skillets" en el periodo comprendido del 05 de octubre de 2015 al 30 de enero del presente año, en horario de 7:00 a 9:00 am y de 16:00 a 18:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

ARP
ADMINISTRADORA DE RECURSOS PERSONALES, S. A.
5a. Avenida 5-55, Zona 14, Edificio Euro Plaza, Torre I.
5to. Nivel, Oficina 503-1A. Tel.: 2278-7810 y 11


Licenciada Weisy Hernández
Gerente Recursos Humanos Grupo Buen Rollo
Teléfono 2278-1070

BUEN ROLLO, S.A

MADRINA DE GRADUACIÓN

MINDA EMILIA MARROQUÍN MARROQUÍN

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

COLEGIADO 4571

ACTO QUE DEDICO

A:

DIOS

A él sea la honra y gloria por este logro en mi vida. Porque sus bendiciones han sido sobreabundantes.

MIS PADRES

Por ser la fuente inspiradora de mi vida, mis pilares y guía en todo momento. Son mis mejores amigos y culminar esta etapa no hubiera sido posible sin ustedes.

MIS HERMANOS

Por acompañarme en todo momento, por ser mis maestros, de ustedes he aprendido tantas lecciones de vida. No es fácil ser la hermana mayor, pero he dado lo mejor de mí para ser un ejemplo. Y este ejemplo deseo cumplan en sus vidas.

MI PAREJA

Por tu apoyo incondicional, por la paciencia y amor. Gracias por ser mi compañero de aventuras.

MIS AMIGOS

Por compartir estos años de alegrías, logros y experiencias.

AGRADECIMIENTOS

A:

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, por ser la fuente de conocimiento y alma mater que me formaron como profesional.

LOS HERMANOS VADILLO Y RECURSOS HUMANOS DE BUEN ROLLO, por la disposición y confianza de ingresar a los restaurantes “SKILLETS” y trabajar directamente con el personal.

LICENCIADA SUHELEN, por el tiempo, conocimiento y dedicación en asesor y guiar mi trabajo de investigación.

ASESORA LICENCIADA MINDA EMILIA MARROQUIN, por la motivación en culminar este logro y la gran amistad de tantos años.

ÍNDICE

Resumen

Prólogo

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Objetivos	4
1.3 Marco teórico	5
- Contexto guatemalteco	5
- Marco institucional	7
- Antecedentes	8
- Historia psicología organizacional	9
- Clima laboral	11
- Tipos de clima y factores que lo determinan	14
- Escalas de clima organizacional	14
- Satisfacción laboral	17
- Teoría del clima organizacional de Likert	21
- Desempeño	23
- Beneficios para el individuo	25
- Beneficios para el jefe	25
- Beneficios para la empresa	26
- Teorías relacionadas con la motivación del ser humano	27

CAPÍTULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Enfoque y modelo de investigación	30
2.2 Técnicas	30
2.2.1 Técnica de muestreo	30
2.2.2 Técnicas de recolección de datos	31
2.3 Instrumentos	33

2.4 Operacionalización de objetivos	35
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
3.1 Características del lugar y de la muestra	36
3.1.1 Características del lugar	36
3.1.2 Características de la muestra	36
3.2 Presentación y análisis de resultados	38
3.3 Análisis general	46
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 Conclusiones	48
4.2 Recomendaciones	49
Bibliografía	50
Anexos	52

Resumen

“CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR DE RESTAURANTE SKILLETS”

Autor: Alina Patricia Marroquin Aguilar

El objetivo general fortaleció el clima laboral a través de la evaluación de desempeño aplicada a los colaboradores de Skillets. Se utilizó el enfoque cuantitativo, mediante la técnica de muestreo por conveniencia. Las técnicas de recolección de datos fueron, observación participativa, encuesta, diagnóstico de la empresa, entrevista y taller participativo.

A nivel general los trabajadores disfrutaban la labor que realizan en sus puestos, están a gusto y felices, esto indica que realmente el clima laboral es bastante favorable para la organización, en las tareas u oficios asignados a cada uno, se desarrollan en una dinámica estable y con responsabilidades. El trabajo realizado por medio de los talleres fortaleció las relaciones entre jefes y colaboradores, la comunicación ha mejorado y la participación de jefes ha sido más activa. Las herramientas, la planificación de talleres, dadas a recursos humanos serán de gran apoyo para continuar capacitando a las nuevas generaciones que se incorporan a Skillets.

Se concluyó que el clima laboral dentro de los restaurantes Skillets es favorable entre los colaboradores, quienes se apoyan y motivan. Caso contrario con los jefes, donde surge la desmotivación, existe desigualdad de oportunidades, falta de comunicación y poco apoyo en las actividades del restaurante. Esto tiene un impacto significativo en el desempeño del colaborador, viéndose reflejado en sus funciones diarias.

Prólogo

Estudiar clima laboral tiene la finalidad de indicar niveles que requieran de mejoras viéndolas como áreas de oportunidad que favorezca no solo a las empresas sino el bienestar emocional de sus colaboradores quienes son los encargados de velar por la producción de la organización. Ayuda aumentar el rendimiento de las empresas e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, sintiéndose identificados e integrados a la organización. Los trabajadores de Skillets manifiestan sus inconformidades con mala actitud de servicio, baja productividad, deficientes relaciones interpersonales y se observan agotados e infelices; se evaluó y fortaleció el clima laboral, minimizando las inconformidades, obteniendo un efecto positivo para la empresa.

La información recopilada en la investigación trató diversos factores del sistema organizacional, tales como: identificación hacia la empresa, trabajo en equipo, liderazgo, condiciones ambientales, reconocimiento y remuneración. La evaluación de estos factores, que se realizó por medio de una encuesta, ayudó a estructurar talleres en beneficio de los empleados, encaminados en aumentar la productividad y mejorar el desempeño y también en beneficio de la empresa, logrando los objetivos y metas que conllevan al éxito establecido.

Todo estudio donde se evalúa y observa el comportamiento humano, tiende a ser manipulado por diferentes motivos, ya sea para “quedar bien”, porque temen que existan repercusiones por los jefes o bien porque ya no creen en las investigaciones de esta índole. Cambiar esta ideología requirió de acercamiento con los colaboradores, ganar su confianza siendo sincera y clara en el objetivo del estudio y constante participación en su dinámica. Conocer lo más operativo como administrativo posible para tener una amplia perspectiva de la

problemática, ayudó a definir talleres claves para trabajar con todo el personal y así fortalecer las relaciones, comunicación y participación.

Agradecemos a la cadena de restaurantes Skillets y a su personal por habernos brindado su tiempo y confianza en la elaboración de esta investigación. Sabemos que anteriormente han realizado encuestas de clima laboral sin observar cambios favorables, esto creo cierta incertidumbre y desconfianza al momento de realizar mi investigación, pero la entrevista previa a la cuentas permitió crear empatía y confianza con cada colaborador que participo. Gracias a ellos y a la información aportada, se pudo abordar y analizar las diferentes variables que contemplan el clima laboral con relación al desempeño. No se debe olvidar que este factor refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema

La presente investigación evaluó el clima laboral y su impacto en el desempeño del colaborador de restaurante Skillets durante el ciclo 2015. Realizar una investigación sobre clima laboral y desempeño laboral como factores relacionados, no es nada nuevo, pero se mantiene de moda, porque de estas variables depende en gran medida el éxito de una empresa. Más allá de ser un elemento de vanguardia, el estudio del clima laboral es necesario y fundamental para cualquier empresa, este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que tiene una organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Por medio de la evaluación de clima laboral detectamos elementos y comportamientos que resultan positivos, como las buenas relaciones interpersonales entre compañeros y el ambiente armónico que crean entre ellos mismos, así como resultados negativos, como la falta de comunicación de jefes, falta de oportunidades de crecimiento laboral y poco apoyo en las actividades diarias.

Una de las variables que interaccionan de manera directa con el clima laboral es el desempeño laboral, al realizarse dicho estudio sobre esta problemática, los gerentes obtuvieron información valiosa con respecto al efecto que produce la comunicación efectiva, las políticas internas y las disposiciones generales de la empresa, para que puedan ser evaluadas favoreciendo al empleado dentro de los restaurantes, tomando en cuenta que el elemento más valioso es el empleado.

El trabajo diario implica una interacción entre los colaboradores, trabajo en equipo, a veces rutinario, estresante, otras tantas innovadoras,

creativas, pesadas y repetitivas, esto incide de manera directa en la satisfacción del colaborador y como percibe a la empresa.

El clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, influye directamente en su desempeño y comportamiento; haber realizado dicho estudio sobre clima organizacional, sirvió de retroalimentación acerca de los procesos que determinan el comportamiento de los colaboradores.

Desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel.

Las interrogantes que surgieron de dicha investigación, ahora son resultados, *¿Cómo es el clima laboral dentro de los restaurantes Skillets? podemos clasificar el clima laboral de los restaurantes Skillets como aceptable, los empleados se sienten orgullosos de laborar para dicha empresa. ¿Qué necesidades presentan los colaboradores de Skillets que afectan el clima laboral? Falta de comunicación, oportunidades de crecimiento laboral y poco apoyo de jefes inmediatos. ¿Cómo fortalecer el clima laboral en los colaboradores de restaurantes Skillets? trabajar tanto con gerentes como colaboradores técnicas efectivas de comunicación, dotarlos de conocimientos varios para que las oportunidades de crecimiento sean equitativas. ¿Qué elementos fortalecen el clima laboral para un buen desempeño del colaborador? Comunicación, implementación de un programa de desarrollo laboral, trabajo en equipo y herramientas de trabajo.* Son preguntas que apoyaron a la resolución de dicha problemática.

El mejor desempeño de un trabajador se relaciona con sentirse satisfecho, cumplir con sus objetivos, tanto personales como laborales; de ahí surge una valiosa interrogante: *¿Cómo lograr que una persona se sienta parte de la*

organización y saber si la motivación a su persona es la correcta?, para ello fue necesario identificar los elementos involucrados en el clima laboral, las necesidades que presentaban los colaboradores y de esta manera proponer recomendaciones que ayuden tanto a la empresa a lograr sus objetivos como al individuo.

En las organizaciones el clima laboral es fundamental para el desarrollo personal y laboral, así mismo para el éxito que puede llegar a alcanzar en sus servicios, este se consolida y fortalece con la satisfacción del desempeño que se observó en cada uno de los colaboradores, es así que se desarrollaron herramientas para lograr un ambiente laboral adecuado, tanto administrativo y operativo, por medio del fortalecimiento del clima laboral.

El doctor Juan Cristóbal Aldana Alfaro lo resume en: *“La psicología de la Salud Laboral es una de las ramas más importantes de la Psicología Social del Trabajo y desde el sentido ético, para la Psicología en general por aportar beneficios a la inmensa mayoría de la humanidad que se dedica a trabajar asalariadamente. Dentro del contexto guatemalteco es poco conocida y desarrollada. Su campo es amplio y despliega su potencial desde las instituciones en la investigación y la instauración de Políticas Públicas en beneficio de los y las trabajadoras/es. En este contexto es pertinente definirla e identificarla desde su práctica metodológica y contextualizarla en Guatemala”*.¹

¹ Colegio de Psicólogos de Guatemala, Revista de Psicólogos, Edición no. 10, Guatemala 2013, 5 pág.

1.2 Objetivos

General

Fortalecer el clima laboral en los trabajadores de los restaurantes Skillets a través de una evaluación de desempeño.

Específicos

- Evaluar el clima laboral de los trabajadores de restaurantes Skillets.
- Estructurar una serie de capacitaciones que cubran las necesidades identificadas en la evaluación clima laboral en los trabajadores de Skillets.
- Capacitar a los trabajadores de Skillets sobre diversos temas estructurados del evaluador de clima laboral.
- Evaluar el desempeño laboral del trabajador de restaurantes Skillets.

1.3 Marco teórico

CONTEXTO GUATEMALTECO

Los primeros trabajos de la Psicología enfocados en la Salud Ocupacional incursionan en problemáticas derivadas del estrés, el agotamiento psicológico en los ambientes de trabajo conocido como burnout, absentismo, abuso de drogas, adicción al trabajo, alcoholismo en el lugar de trabajo, conducta anti-cívica, conducta anti-social, trabajo-familia, acoso laboral o *mobbing*, problemas del sueño, quejas psicósomáticas, rotación de puestos, síndrome de estrés post-traumático, síndrome de fatiga crónica, tabaquismo, trastornos cardiovasculares y violencia en el lugar de trabajo.

La Psicología de la Salud Laboral busca procesos que ayuden a mejorar las condiciones físicas y psicológicas, utilizando el análisis interdisciplinario². Desde este marco la salud del trabajador tiene una dimensión amplia que va más allá de las relaciones laborales.

Ser trabajador en Guatemala es hablar de exclusión permanente a lo largo de la historia; en este contexto, además del empobrecimiento, la humillación de la condición humana, degradación del trabajo asalariado y de una constante represión de los trabajadores, hay que hablar de un acelerado proceso y permanente deterioro de las condiciones de salud en el marco del medio ambiente laboral.

En nuestro medio guatemalteco, es necesario tener un enfoque de la Psicología Latinoamericana que integra los fenómenos históricos, culturales desde perspectivas más críticas donde la pérdida de la salud de los trabajadores tiene una relación con los procesos de colonización, dominación y esclavitud. Donde la relación laboral suele estar marcada por el racismo, discriminación de

² Aldana, Juan C. (2007), Aproximación a un Análisis de la Salud y Medio Ambiente Laboral en el Contexto Guatemalteco. Ed. FESTRAS. Guatemala.

género y la lucha de los movimientos de obreros y campesinos por acceder a mejores condiciones de trabajo.

En este caso Guatemala en la última década del siglo XIX y las tres primeras décadas del XX, se da comienzo el inicio de formas organizadas para luchar por derechos a condiciones de vida digna como clase trabajadora. En el inicio del siglo XX, los movimientos obreros, campesinos y algunos grupos intelectuales, van conformando formas más estructuradas de lucha por los derechos y siempre en contraposición a las élites económicas y del poder político. La libertad de organización y la lucha contra las dictaduras, incidieron en la creación de leyes como la de régimen de seguridad social: *decreto gubernativo 669 del 21 de noviembre de 1906*.³

En nuestro contexto laboral guatemalteco, la relación entre trabajo y salud tiene diferentes lecturas al ser un país con diversidad cultural, estas complejas relaciones estuvieron ligadas a una relación de la comunidad, familia y naturaleza.⁴ Es decir que antes de la inserción de Guatemala en el capitalismo, la población indígena tenía unida la fuerza de trabajo con la tierra, las relaciones comerciales de los mercados locales y donde el producto de la tierra y la artesanía familiares y comunitarias que daban sentido de vida colectivo y por consiguiente salud. Por otro lado también, nos encontramos con el sector laboral informal, que representan la mayoría del trabajo en Guatemala aproximadamente un 75% de la población económicamente activa está ligada a este tipo de actividades laborales (INE2013).

³Cerón, A. (2005). La salud en Guatemala ¿gasto o inversión? Derecho a la salud: situación de los países en América Latina. ED. Plataforma interamericana de derechos humanos, democracia y desarrollo y As. De medicina Latinoamérica. Colombia.

⁴ Ídem

Las definiciones de esta rama de la Psicología del Trabajo son diversas y en este trabajo se definieron a partir de su aplicación a la realidad social de Guatemala.

MARCO INSTITUCIONAL

La cadena de restaurantes pertenece a la Corporación Buen Rollo, la cual está conformada por seis marcas distintas de restaurantes, entre ellas: Go Green, BagelBros, DairyQueen, (catalogadas como restaurantes food court), Tapas y Cañas y Skillets (restaurantes tipo Tenedor).

Dicha corporación nace en el año 1,998 con la idea de dos jóvenes emprendedores que quisieron revolucionar la idea de panadería y convertirla en una marca reconocida de restaurantes tipo food court, la primer marca nace con los restaurantes BagelFactory y Go Green que actualmente son reconocidos a nivel internacional, posicionando sus marcas en toda centro américa y sur américa. Posteriormente nace la marca Skillets en el 2008, teniendo como primer cede en el centro comercial Oakland Mall (Diagonal 6 13-01 Nivel 2 Local 203 zona 10), debido al éxito en ventas y buen posicionamiento en el mercado, se realizan 4 aperturas más, estas se realizan en: Centro Comercial Miraflores (21 ave, 4-32 zona 11), Paseo Miraflores (23 ave. A 7-51 zona 11), Boulevard Vista Hermosa (2 calle 17-88 zona 15 Local 1,004 Vista Hermosa 2) y Centro Comercial Portales (SA 9 Norte Ruta al Atlántico 3-20 zona 17 2do. Nivel local 232).La marca de DairyQueen es la única franquicia adquirida y se compra en el año 2011, Tapas y Cañas surge en 1,998, con dueño diferente pero que deciden unirse en el año 2011 a la Corporación Buen Rollo.

Actualmente cuentan con un total de 455 empleados en toda la corporación, Skillets posee una población de 150 colaboradores, teniendo puestos de: mesero, bartender, anfitriona, cocinero, jefe de cocina, asistente de cocina, lavado, cajero, asistente de restaurante y gerente de restaurante.

Aproximadamente por tienda trabajan entre 30 a 35 colaboradores, en los diferentes puestos.

En su mayoría el personal de Skillets es gente joven, dinámica, ya que la imagen de la marca requiere este tipo de perfil para laborar en ella. Su concepto de: “Sus platos originales son preparados con el esmero de antaño en un ambiente familiar, sabor, ambiente y servicio que invitan a volver una y otra vez” ha hecho que la marca sea cada día más aceptada y conocida en el mercado.

ANTECEDENTES

En el año 2011 las estudiantes Stefano Alejandra Marroquin Pérez y Lorena Pérez Gutiérrez realizaron la investigación titulada “El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King” con el objetivo de encontrar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del restaurante Burger King, como un mal clima puede afectar el desempeño laboral del personal. En 2004 Yolanda Lineth Pineda, desarrolla la investigación “Importancia del clima organizacional y el rendimiento laboral en empleados de una institución pública de administración de justicia” teniendo como objetivo: Identificar los factores predominantes del clima organizacional y las relaciones interpersonales en los empleados de la institución y establecer las causas que influyen en el rendimiento laboral. Y por último en 2008, las estudiantes Anabell De Jesus Saavedra Luna y Wendy Roxana Rivera Morales, realizaron la investigación “El clima organizacional y sus repercusiones en el rendimiento de la productividad”, su objetivo principal es dar a conocer a cuantas personas sean posibles la importancia y los beneficios que facilita este tipo de estudios, que por lo general, tratan de resolver aquellos problemas que ven a luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de colaboradores, identificar carencias, ineficacias y motivación, en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa.

Las investigaciones mencionadas anteriormente tienen gran similitud con nuestro tema investigado, todas pusieron gran énfasis en el impacto que el clima laboral tiene en el desempeño, rendimiento y/o productividad de los empleados, determinaron la influencia que tiene el clima laboral sobre el rendimiento y/o desempeño laboral. Cabe destacar que una diferencia es que fueron enfocadas en campos diferentes, orientadas a instituciones públicas, financieras y comerciales. Aunque ambos temas tratados, clima y desempeño laboral sean iguales, fueron orientados y tratados de diferente manera dependiendo las organizaciones.

En la empresa Skillets el servicio es 100% de calidad, la exigencia o presión que se ejerce sobre el personal es de alto nivel para lograr cumplir las expectativas de los clientes y sobre todo de las metas económicas que son asignadas.

Este tema investigó y estableció capacitaciones para el personal de Skillets con temas de mayor necesidad, tales como: comunicación, trabajo en equipo, desarrollo laboral, también se establecieron herramientas para mantener motivados a los colaboradores en su labor diaria, y en este aspecto también difiere esta investigación con las otras, en la manera que se abordó dicha problemática.

HISTORIA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Sin embargo, los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la Psicología Industrial en relación con la

eficiencia y el desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la Psicología Organizacional por la felicidad y bienestar de los empleados. Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción.

En un sentido diferente esta disciplina ha recibido otra valiosa aportación, proveniente de la investigación, acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima. Desde hace más de cuarenta años, W. Schutz orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento de los individuos de la organización, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes⁵. Su enfoque, con invaluable aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha sido confirmado por el nuevo campo de la llamada inteligencia emocional, además de que cobró forma científica a principios de la década de 1990. Sus hallazgos han arrojado una luz acerca de los factores que impactan en la formación de equipos de trabajo, la motivación de los empleados, los temores que bloquean o reorientan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones y muchos otros temas.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, nuestro interés se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia.

⁵ W. Schultz, Theodore. 1961. "Investment in Human Capital". *AER*.

CLIMA LABORAL

Para poder hablar de clima laboral, se tiene que hacer una mirada retrospectiva hasta los años ochenta, época donde este concepto empieza a tener auge que aún repercute hasta nuestros días, dejando de ser un elemento aislado para convertirse en un factor determinantemente estratégico en el desarrollo de las empresas.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.”⁶

Por otro lado, otros autores nos mencionan que se deben de distinguir dos sentidos del clima laboral, por una parte, el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: “el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar”.⁷ El clima laboral no es tangible más es claramente visible en la manera en que se interrelacionan los empleados de una empresa y que, al mismo tiempo se evidencia en la manera en que ejecutan sus actividades cotidianas en su lugar de trabajo. Podemos decir que afecta y se ve afectado por los sucesos ocurridos dentro de la organización.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones

⁶ Navarro Rubio, Elena. 2006. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Editorial Tecno. Madrid, España. Página 25

⁷ EscatCorès, María. 2007. Definiendo el Clima Laboral. Artículo de Copyright. 2007. Editorial McGwire. Managua Nicaragua. Página 23

de clima: "Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual".⁸

Para aclarar un poco más el panorama, podemos mencionar que un factor predominante y determinante del tipo de clima laboral que se tendrá en la organización es el sistema por el cual se maneje la empresa, es decir, si el sistema es muy rígido (con mucha presión para sus trabajadores, poca comunicación, etc.) o si es flexible (permite sugerencias, hay bastante comunicación, etc.). En resumen, el clima laboral representa un vínculo o puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de la empresa.

Tras mencionar la definición de lo que consideramos como Clima laboral, mencionamos que es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima laboral y productividad de la organización. Y son las

⁸ Ibídem

relaciones de ciertos factores los que van ir determinando este clima en determinada empresa, entre ellos se pueden encontrar:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Relaciones entre Empleado/ Jefe
- Relaciones entre Empleado/Empleado
- Motivación / Polarización del puesto
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

Estas relaciones antes marcadas, se ven mediatizadas por la buena o la mala forma en que interaccionen dichos grupos, esta situación tiene repercusiones un tanto complejas, es decir, si la persona no se siente a gusto con lo que está viviendo con sus compañeros de trabajo, con la forma en que lo tratan o la manera en que se relaciona con su colegas, se refleja en un espejo tan claro como lo es su rendimiento y en la satisfacción que tenga dentro de la empresa, dentro de su área y dentro de su grupo de compañeros trabajadores.

TIPOS DE CLIMA Y FACTORES QUE LO DETERMINAN

Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales⁹:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Complementariamente a éstos componentes existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados desencadenados, además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.
- Intermedias: Éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.
- Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. **Desvinculación:** Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

⁹ Werther, y Davis "Administración De Personal Y Recursos Humanos". México: Mc Graw Hill. Año 1995. Pág. 550

2. **Obstaculización:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo
3. **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. **Intimidad:** Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo

- 11. Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- 12. Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- 13. Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales
- 14. Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- 15. Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo
- 16. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen
- 17. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese Espíritu.
- 18. Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- 19. Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- 20. Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- 21. Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia de errores: El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.”¹⁰

En síntesis, el clima laboral determina la forma que una organización toma las decisiones, que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su personal, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta.¹¹

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".¹²

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" son las siguientes:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

¹⁰ Alexis, Goncalves. Fundamentos del clima organizacional. Editorial Trillas. México. 2000. 56,60. Pag.

¹¹ Chiavenato, Adalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, Edit. McGraw-Hill. Año 2007. 455 Pág.

¹² Management Sciences, "Cómo Crear Un Clima de Trabajo Que Motive al Personal Y Mejore Al Personal Y mejore Su desempeño", Vol. 11, No. 3. Boston, Año 2006, Pág. 800.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General: es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por Facetas: es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Por el otro lado, si es muy poca o llega a ser nula la satisfacción en las labores que desempeña el empleado, observaremos que la insatisfacción

produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.

Esta satisfacción laboral tan esperada por los empleados, es algo que resalta a la vista de cualquier empresario, pues es una pieza vital en el ensamble de la productividad, sin embargo, existen empresas tan preocupadas solamente en tener un alto nivel de productividad, descuidando este tema, obteniendo una respuesta adecuada a esta desatención laborando bajo el lema “Hacen que me pagan y yo hago como que trabajo” iniciando así un círculo de insatisfacción y baja productividad, teniendo a un personal mal remunerado, improductivo y por lo tanto insatisfecho.

El modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: Reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. La satisfacción se genera a partir de la gratificación de las necesidades particulares de cada asociado, particularmente a partir del ejercicio de su dotación exclusiva de talentos, habilidades, valores, conocimientos y motivaciones, así como su incorporación al ambiente, departamento y puesto adecuados.¹³

Si existe una insatisfacción laboral es posible que se vaya deteriorando la imagen de la empresa así como la calidad de sus productos y servicios, por ende bajando los niveles de productividad y calidad, haciendo más lento el crecimiento y desarrollo de la organización.

¹³ Rogers, E. Rogers, R. “La Comunicación en las Organizaciones. McGraw Hill. Año 1990. Págs. 400

Por otro lado, Arciniega comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo. El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta. La búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación.

Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la ‘camiseta’ y que den todo por su empresa¹⁴

Un gran número de conflictos se derivan de las interrelaciones del trabajo, aspecto que no debe ser descuidado por la gerencia, en donde el mismo es un actor importante para evitar que se manifiesten y cuidar que no se manifieste por causa de ello un clima negativo que perjudique a la organización.

Estamos hablando precisamente de lo que se conoce como Conflicto Laboral que fue un elemento clave para comprender qué es lo que pasa cuando no existe un clima laboral favorable. Este concepto no es nada reciente, se ha trabajado a través de la historia y además cabe señalar que los conflictos son parte integral de las relaciones humanas. Es por eso que a partir del mismo, se ha buscado, estudiado y trabajado, sobre las condiciones que si bien no impedirán que se generen conflictos, los minimizarán al grado de que no afecten de manera directa las relaciones que se ven involucradas dentro de la organización.

¹⁴ Arciniega, L. (2002). “Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?”. En: Dirección estratégica Julio-Agosto 2014 Página 21-23. Revista de Psicología Industrial. Buenos Aires, Argentina,

Es necesario hacer una especificación para poder retomar una categoría en la que se pueden dividir los conflictos, por su tipo. Se pueden subdividir en Individuales y Colectivos. La distribución responde al carácter del titular de los intereses comprometidos que provocan el choque. Si por parte de los trabajadores se lesiona el interés, el conflicto es individual (ej.: falta de pago), aunque pudiera haber varios empleados en las mismas condiciones, sigue siendo un conflicto individual.

Cuando el interés lesionado no es el de uno o varios trabajadores, sino el de toda la categoría profesional, el conflicto se considera colectivo. En el caso, no es el interés de uno o varios empleados sino el de la totalidad. Un conflicto que pudo originarse como individual puede convertirse en colectivo en la medida en que el grupo considere que a través de él se viola no solo un derecho subjetivo, sino también uno propio. Con frecuencia, en virtud de la solidaridad de los trabajadores, los conflictos que son de naturaleza individual se transforman en colectivos.

Para estos conflictos, existe también una manera adecuada de resolución de los mismos, en el que las partes afectadas buscarán a través de la negociación, buscar el punto intermedio y lograr un beneficio común.

TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.

"La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción."¹⁵

¹⁵Blum, Milton. Psicología: Fundamentos Teóricos y Sociales. Edit. McGraw-Hill. México. 2002. Segunda Edición. Páginas 85 – 110

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se citan:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

DESEMPEÑO

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

La evaluación de desempeño fue de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones, establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño, permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Asimismo, las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados, en este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

El desempeño influye en los factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez un falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeño.¹⁶

Chiavenato refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,”¹⁷ si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

¹⁶ Valle, R. “Gestión Estratégica de Recursos Humanos”. Estados Unidos. Año 1995 Addison Wesley Iberoamericana. Pág.800

¹⁷ Chiavenato, A. “Administración de Recursos Humanos”. México: 2007. Editorial McGraw Hill. Pág.500.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO

Los beneficios que tiene para el individuo son:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, programas de entrenamiento, seminarios, etc., las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

BENEFICIOS PARA EL JEFE

El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados,teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente,contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Dentro de los beneficios que tiene para la empresa se encuentran los siguientes:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Para las empresas lograr un desempeño laboral gratificante, es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y con retos, participativos y con personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, porque los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

TEORÍAS RELACIONADAS CON LA MOTIVACIÓN DEL SER HUMANO

a) Teoría de Mayo: El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron unos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

b) Teoría de los factores de Herzberg: La teoría de los dos actores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

“La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se

tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.”¹⁸

c) Modelo de Poder – Afiliación - Realización de Mc Clelland: Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland.

d) Teoría de Campo de Lewin: En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta. (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos

¹⁸Idalberto Chiavenato. Administración de recurso Humanos. Edit. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia. 2000. 133. Pág.139

motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Enfoque y modelo de investigación

El enfoque cuantitativo evalúa los diferentes procesos y actividades de los colaboradores de Skilllets, logrando comprender y describir el comportamiento. El modelo que apoya este enfoque es la investigación descriptiva, permitiendo ordenar los resultados de la observación, conductas, características, factores y procedimientos obtenidos de los colaboradores.

Esta investigación no tiene hipótesis, se fundamentó en una serie de análisis y pruebas para llevar a cabo la valoración de las variables consideradas. Los indicadores encontrados son ambiente laboral, motivación, relaciones personales, jornada laboral, salario, prestaciones adicionales, trabajo en equipo, oportunidad de crecimiento, incentivos, desarrollo profesional y personal, actitud y estabilidad.

2.2 Técnicas

2.2.1 Técnica de muestreo

Se utilizó el muestreo por conveniencia, la población se eligió cumpliendo con los siguientes criterios:

1. Muestra de 25 colaboradores que integran los 5 restaurantes de Skilllets.
2. Edad comprendida de 25 a 35 años
3. Ambos sexos (femenino / masculino)
4. Tener mínimo 6 meses de estabilidad laboral

2.2.2 Técnicas de recolección de datos

Observación participante: el resultado fue obtener datos sobre la conducta de los colaboradores de Skillets, a través de un contacto directo. Se observaron actitudes que presentaban los colaboradores en sus actividades diarias, su propósito, describir el ambiente en que trabaja el colaborador; profundizando en situaciones sociales, eventos e interacciones. Se observó al colaborador en su ambiente cotidiano, obteniendo información directa acerca de las actitudes que viven diariamente y conocer la infraestructura de los restaurantes.

Esta observación se realizó en los cinco restaurantes Skillets, con una duración de una hora por restaurante y de manera colectiva, observando a toda la población para su análisis.

Entrevista: se recopiló información mediante una conversación profesional con cada colaborador, esto permitió adquirir información del sentir de cada uno, como se perciben dentro de su lugar de trabajo y con estos datos poder comparar los resultados finales.

Esta entrevista se realizó en los cinco restaurantes Skillets, tuvo una duración de dos horas por restaurante y se realizó de manera individual, siendo una breve conversación con cada colaborador, conociendo sus necesidades, deseos de superación, oportunidades de crecimiento, etc.

Diagnóstico de la empresa: mediante la observación y la entrevista a los colaboradores, se logró detectar las mayores necesidades de la empresa, por ejemplo: deficiente comunicación entre jefe–colaborador, falta de apoyo entre jefe–colaborador, teniendo esto un impacto en el desempeño del colaborador dentro de sus funciones diarias y crea un deficiente clima laboral.

La encuesta: se realizó a los colaboradores de los diferentes restaurantes de Skillets, con el objetivo de recopilar información que contribuyera al proceso de análisis en relación del clima laboral y desempeño en los trabajadores. Estructurada con preguntas cerradas, se obtuvieron resultados que consolidaron la investigación y su validez de las variables objetivo que se refieren al clima laboral y desempeño.

La encuesta abarca aspectos como: generalidades de la empresa, ergonomía y condiciones ambientales, identificación hacia la empresa, trabajo en equipo, liderazgo, reconocimiento y remuneración. Tuvo una duración de dos horas por restaurante y se realizó de manera individual.

Taller participativo: se programaron tres talleres impartidos con todo el personal, conteniendo temas de “Comunicación efectiva”, “Liderazgo” y “Trabajo en equipo”. La diferencia con otro tipo de taller es que estos son participativos, donde el colaborador está involucrado en el tema, como un ente activo, para su mayor comprensión y aprendizaje. Enfocados a mejorar las condiciones laborales.

Talleres impartidos de forma colectiva, con una duración de 1 hora por taller.

Evaluación del taller: al finalizar cada taller se evaluó el impacto que tuvo en los colaboradores, dando la oportunidad de manifestar inquietudes que surgieron durante el mismo. Dicha evaluación es individual, al finalizar cada taller.

2.3 Instrumentos

- **Guía de observación:** se realizó a los colaboradores de los cinco restaurantes de Skillets, permitiendo un acercamiento y conocimiento sobre clima laboral y desempeño dentro de los restaurantes, así como el desarrollo de las actividades diarias de cada colaborador. **(Ver anexo 1)**

Dicha guía de observación evaluó once aspectos, cuales son:

1. Autonomía
2. Identificación con la empresa
3. Motivación
4. Percepción general
5. Reconocimiento
6. Relaciones interpersonales
7. Responsabilidad
8. Identidad
9. Estructura
10. Recompensa y
11. Cooperación.

- **Ficha de datos generales:** definió el estudio en obtener datos y conclusiones sobre los colaboradores de Skillets, quienes fueron parte de la muestra, en aspectos demográficos. Ayudó a describir el perfil que orientó la dinámica y características de la población.

Entre los datos obtenidos están: fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, edad, estado civil, sexo, religión, escolaridad, antigüedad laboral. **(Ver anexo 2)**

- **Encuesta:** conformada por 22 preguntas, segmentadas en siete grupos enfocados en:
 1. Información general

2. Ergonomía y condiciones ambientales
3. Desarrollo
4. Compañeros
5. Jefes y supervisores
6. Reconocimiento
7. Remuneración

Cada pregunta con cinco opciones de respuesta que van desde “SIEMPRE” hasta “NUNCA”. Se explicó el propósito de investigación, el para qué y por qué fortalecer el clima laboral dentro de la empresa y se explicó el contenido y la forma correcta de responder. (Ver anexo 4)

- **Planificación de taller:** enfocada a todos los colaboradores, ya que su fin fue dotarlos de conocimientos y herramientas aplicables a mejorar sus actividades diarias, tanto laborales como personales. Ya que aprendiendo como se inicia el proceso de cambio.

Datos que se incluyeron en la planificación de los talleres:

1. Nombre del taller
2. Fecha
3. Horario
4. Justificación
5. Objetivos
6. Beneficiarios
7. Tema y resumen del contenido
8. Material, equipo y presupuesto
9. Procedimiento ilustrado
10. Evaluación (Ver anexo 5)

2.4 Operacionalización de objetivos

Objetivo	Categoría	Indicadores	Técnica
1. Fortalecer el Clima Laboral dentro de los Restaurantes Skilllets.	Fortalecer Clima Laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente Laboral 2. Motivación 3. Relaciones personales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía de Observación a la empresa
2. Evaluar el clima laboral del restaurante Skilllets	Evaluar Clima Laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jornadas 2. Salarios 3. Prestaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación 2. Entrevista
3. Estructurar una serie de capacitaciones que cubran las necesidades identificadas en la evaluación de Clima Laboral.	Desarrollo de capacitaciones según las necesidades del personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Oportunidades de crecimiento 3. Incentivos propios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller participativo 2. Evaluación de Taller
4. Capacitar a los colaboradores sobre temas estructurados del evaluador de Clima Laboral	Implementar capacitaciones al personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo profesional. 2. Eficacia en el puesto de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller participativo 2. Evaluación de Taller
5. Evaluar el desempeño laboral del colaborador de restaurante Skilllets	Evaluar el desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud 2. Desarrollo personal 3. Estabilidad 4. Procesos o actividades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la muestra:

3.1.1 Características del lugar: Skillets es una marca reconocida de restaurantes tipos tenedor, el servicio que presta es personalizado, es decir, un mesero atiende cierto número de mesas para que el servicio sea de excelencia. El objetivo principal es que el cliente este satisfecho, y lograr así la mayor venta posible. En su mayoría el personal son jóvenes entre los 18 a 30 años, el personal antiguo son colaboradores de mucha confianza para los dueños de la empresa. Están ubicados en las siguientes zonas, centro comercial Oakland Mall Diagonal 6 13-01 Nivel 2 Local 203 zona 10, centro comercial Miraflores 21 ave, 4-32 zona 11, Paseo Miraflores 23 ave. A 7-51 zona 11, Boulevard Vista Hermosa 2 calle 17-88 zona 15 Local 1,004 Vista Hermosa 2 y centro comercial Portales SA 9 Norte Ruta al Atlántico 3-20 zona 17 2do. Nivel local 232. Las instalaciones están diseñadas para la comodidad y satisfacción del cliente, pero no para los colaboradores, ya que necesitan lugar para guardar sus pertenencias, un espacio para ingerir y compartir sus alimentos, etc.

3.1.2 Característica de la muestra: el género que predomina es el masculino con una población de 14y 11 femenino.Un total de 11 son solteros, 6 casados, 1 viuda y 7 unidos.

En el rango de edad de 20 a 30 años, contamos con 16 personas y 9 en el rango de 31 a 40 años.

Eneeducación18 personas cuentan con estudios a nivel diversificado, 5 secundaria, 1 primaria y 1 cursa la universidad.

En religión 11 indican ser evangélicos, 8 son católicos y 6 no practican ninguna religión.

Un total de 14 personas residen en el perímetro de la capital y 11 residen en municipios aledaños, considerando que la ubicación de los restaurantes es en zonas capitalinas, el lugar de trabajo debería ser aledaño a la zona donde reside el colaborador, ya que 18 personas se movilizan en bus público y 7 cuenta con vehículo o moto.

3.2 Presentación y análisis de resultados

Tabla #1

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
1. ¿Me gusta el ambiente de la empresa donde laboro?	13	6	6	0	0
2. ¿Siento orgullo de pertenecer a los restaurantes Skilllets?	19	5	1	0	0
3. ¿Realmente me siento integrado a la empresa?	16	9	0	0	0
4. ¿Es agradable desempeñar mi puesto de trabajo con el uniforme que poseo?	22	3	0	0	0
5. ¿Poseo el equipo y herramientas necesarias para hacer bien mi trabajo?	8	7	9	1	0
6. ¿Tengo un lugar adecuado para guardar mis pertenencias?	15	4	2	3	1
7. ¿He tenido la adecuada capacitación para desempeña mi trabajo?	13	5	5	2	0
8. ¿Mis ideas son tomadas en cuenta por mis jefes?	4	8	6	7	0
9. ¿Me siento valorado por mis jefes y compañeros de trabajo?	8	4	7	6	0
10. ¿Me llevo bien con los compañeros de trabajo?	15	9	1	0	0
11. ¿Tuve ayuda y apoyo los primeros días que ingrese a la empresa?	15	5	4	1	0
12. ¿Considero que tengo un entorno de amistad entre los compañeros de trabajo?	11	11	3	0	0
13. ¿Trabajo en equipo con mis compañeros?	10	11	3	0	1
14. ¿Mis supervisores me tratan bien, con amabilidad?	6	11	7	1	0
15. ¿Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mis jefes?	11	11	2	1	0

16. ¿Mi jefe me brinda el apoyo necesario para desempeñar mi trabajo?	6	11	4	4	0
17. ¿Mis supervisores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	4	9	6	6	0
18. ¿Considero que mi trabajo es útil para la empresa?	18	5	2	0	0
19. ¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?	12	9	3	1	0
20. ¿Creo que en Skillets existe igualdad de oportunidades entre los empleados?	4	3	12	4	2
21. ¿Considero que recibo el pago justo por mi desempeño?	8	12	1	3	1
22. ¿Si se cumplen los beneficios y prestaciones por parte de la empresa?	17	5	2	1	0

Tabla #2

Identificación hacia la empresa: manera incondicional de afrontar los retos que los procesos operativos y administrativos exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados. Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación.

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
1. ¿Me gusta el ambiente de la empresa donde laboro?	13	6	6	0	0
2. ¿Siento orgullo de pertenecer a los restaurantes Skillets?	19	5	1	0	0
3. ¿Realmente me siento integrado a la empresa?	16	9	0	0	0
7. ¿He tenido la adecuada capacitación para desempeña mi trabajo?	13	5	5	2	0
8. ¿Mis ideas son tomadas en cuenta por mis jefes?	4	8	6	7	0

Interpretación: El ambiente de Skillets está rodeado de música, niños, gente joven, olor agradable de la comida y es un lugar limpio, por ende los colaboradores gustan del ambiente donde laboran. En su mayoría el personal se siente identificado, comprometido e integrado con la marca. La problemática que existe en los 5 restaurantes es la falta de comunicación entre colaboradores y jefes, esto implica que la opinión o sugerencias que los empleados tienen no son consideradas. Es por ello que prefieren callar y no dar sus comentarios en mejora del trabajo.

Ergonomía y condiciones ambientales: condiciones físicas del entorno de trabajo y su influencia en la confortabilidad, eficiencia y seguridad. Las condiciones ambientales o físicas de los restaurantes Skilllets, no deben suponer un riesgo para la seguridad y salud de los colaboradores.

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
4. ¿Es agradable desempeñar mi puesto de trabajo con el uniforme que poseo?	22	3	0	0	0
5. ¿Poseo el equipo y herramientas necesarias para hacer bien mi trabajo?	8	7	9	1	0
6. ¿Tengo un lugar adecuado para guardar mis pertenencias?	15	4	2	3	1

Interpretación: el uniforme siempre ha sido un atractivo de Skilllets, ya que es juvenil. El personal de cocina utiliza una filipina de tela gruesa, la cual genera calor dentro de la cocina y tiende a mancharse con facilidad. Estos colaboradores son quienes presentan molestias con el uniforme.

La tecnología es una herramienta muy utilizada, que ahorra y facilita procesos, algunos restaurantes utilizan tablet para generar las órdenes de los clientes, los meseros actualmente utilizan lápiz y papel para tomar la orden, en cocina se utiliza un proceso similar. Los colaboradores consideran que dicho proceso es lento y genera inconvenientes. Otros indican que los utensilios en cocina, bar y caja ya están “viejos” y que deberían invertir en comprar utensilios nuevos.

Todos los restaurantes cuentan con locker para guardar sus pertenencias, pero en su mayoría deben compartir con otro compañero, porque no cuentan con muchos. Para la mayoría de colaboradores esto no crea ninguna molestia, pero para otros, que es una minoría, no les agrada compartir o bien desconfían de sus compañeros.

Trabajo en equipo: trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas indicadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
9. ¿Me siento valorado por mis jefes y compañeros de trabajo?	8	4	7	6	0
10. ¿Me llevo bien con los compañeros de trabajo?	15	9	1	0	0
11. ¿Tuve ayuda y apoyo los primeros días que ingrese a la empresa?	15	5	4	1	0
12. ¿Considero que tengo un entorno de amistad entre los compañeros de trabajo?	11	11	3	0	0
13. ¿Trabajo en equipo con mis compañeros?	10	11	3	0	1

Interpretación: Los colaboradores se sienten valorados entre ellos mismos, se dan apoyo para cumplir su labor. La mayoría manifiestan y también se observó el buen compañerismo que existe, apoyo tanto laboral como personal.

La amistad es uno de los factores que predomina dentro de los restaurantes Skillets, la muestra seleccionada, por los años trabajando juntos, han creado vínculos de amistad muy fuertes. El trabajo en equipo es favorable, pero solo en ciertas tareas asignadas, las que requieren la participación de todos, ejemplo: la limpieza, apoyo en cocina, pero en la actividad que realizan los meseros, que es la atención a clientes, muchas veces se convierte en competencia, ya que cada mesero gana propina por las mesas que atiende.

Liderazgo: habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
14. ¿Mis supervisores me tratan bien, con amabilidad?	6	11	7	1	0
15. ¿Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mis jefes?	11	11	2	1	0
16. ¿Mi jefe me brinda el apoyo necesario para desempeñar mi trabajo?	6	11	4	4	0

Interpretación: Según lo observado por medio de la Guía de Observación, el trato que los jefes tienen hacia los colaboradores es de “amigos” quiere decir que no existe un respeto o trato de jefe-empleado, bromean y en algunas situaciones de estrés, llegan a utilizar palabras ofensivas. Este trato para muchos colaboradores es normal, confunden la amabilidad o “amistad” con la falta de respeto que existe. Considerando que la mayoría de población son hombres, tanto colaboradores como jefes, este es una convivencia normal entre este género.

La exigencia en su mayoría proviene de los mismos clientes, satisfacer las demandas de cada cliente es el mayor reto diario. Y como bien se ha mencionado cada colaborador gana una comisión (propina) por la venta que genera con los clientes, también podemos decir que es una exigencia propia. Por ello la exigencia que ejerce el jefe es ligera ya que existen otros factores que si ejercen más presión.

Reconocimiento: retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo.

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
17. ¿Mis supervisores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	4	9	6	6	0
18. ¿Considero que mi trabajo es útil para la empresa?	18	5	2	0	0
19. ¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?	12	9	3	1	0
20. ¿Creo que en Skillets existe igualdad de oportunidades entre los empleados?	4	3	12	4	2

Interpretación: la estructura organización de Skillets es: gerente general, gerente operativo (supervisor), gerente de tienda (jefe) y colaboradores. Datos anteriores reflejan la falta de apoyo y poca comunicación de jefes inmediatos, esta situación es similar con el supervisor, tiene a su cargo la supervisión de los 5 restaurantes, la carga de trabajo es fuerte y quienes tienen el mayor contacto con él son los jefes de tiendas. Por ello los colaboradores no tienen la confianza y acceso de manifestar sus necesidades con el supervisor. Una de inconformidades es la falta de igualdad en trato y beneficios, algunos colaboradores por ser de agrado para los jefes tienen ciertos beneficios, como mejores horarios, mejor atención, sector de mesas favorables, etc. Al igual que las oportunidades de ascenso laboral, consideran que las personas son promovidas por la antigüedad laboral, no tomando en cuenta si poseen las competencias requeridas para dichos puestos.

Todos los colaboradores son conscientes que su trabajo es productivo, la labor diaria que realizan con los clientes, genera ingresos a la empresa y por ende

entre mayores ingresos para la empresa mejores comisiones (propina) ganan. La estabilidad laboral la relacionan con la productividad, si ellos son productivos, es decir generan ingresos constantes a la empresa y la atención que brindan a los clientes es buena, sienten que su trabajo es valorado y por consiguiente estable.

Remuneración: pago retribución de un servicio o trabajo establecido en el contrato de trabajo. La remuneración es la cantidad de dinero o cosas que se da a una persona como pago de su servicio o trabajo. El salario debe ser, un medio calificado para cubrir todas las necesidades básicas del colaborador, logrando brindar una vida personal y familiar digna para sus integrantes.

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
21. ¿Considero que recibo el pago justo por mi desempeño?	8	12	1	3	1
22. ¿Si se cumplen los beneficios y prestaciones por parte de la empresa?	17	5	2	1	0

Interpretación: todos los colaboradores por igual, no importando puestos, reciben un salario base (mínimo decreto de ley) y comisiones (propina), el malestar es por la falta de pago de horas extras, en ocasiones la jornada laboral supera lo estipulado de ley, y los colaboradores manifiestan que el tiempo extra que trabajan no es recompensado con dinero ni con tiempo.

El pago mensual por concepto de salario y propinas siempre es pagado puntual y completo. En ese sentido los colaboradores se sienten seguros y a gusto porque mensualmente reciben un salario.

3.3 Análisis general

La importancia de esta investigación comprueba que un clima laboral estable es una inversión a largo plazo, el mediar entre los factores del sistema de la empresa y las tendencias motivacionales producen consecuencias de productividad y satisfacción. Toda organización tiene obligación de favorecer estos estudios, ya que son ellos los encargados de velar por el crecimiento de la economía del país así como la de sus colaboradores, quienes merecen respeto y la atención necesaria, ya que las molestias que expresan puedan ayudar a mejorar las deficiencias e incrementar la productividad.

Los restaurantes Skillets dentro de su estructura muestran que los trabajadores conocen y aplican las reglas y procedimientos, ante los desafíos que enfrentan diariamente en su labor. A nivel general los trabajadores respondieron que disfrutaban la labor que realizan en sus puestos, la mayoría respondió que está a gusto, esto indica que realmente el clima laboral es bastante favorable para la organización en las tareas u oficios asignadas a cada uno, las que se desarrollan en una dinámica estable y con responsabilidades.

La problemática radica en, la relación que los jefes ejercen sobre el personal a cargo. El clima laboral es favorable para los colaboradores de Skillets, trabajan en ambiente de armonía y compañerismo, pero esto solamente sucede entre los colaboradores, la relación entre jefe –colaborador debe ser reforzada. Los talleres realizados abarcan temas de comunicación efectiva, liderazgo, desarrollo profesional y actitud de servicio; mejorando la relación entre jefes y compañero y creando un clima laboral favorable. Todo esto permitió que el desempeño de los colaboradores de Skillets llegara a un nivel satisfactorio, y también a las medidas que Recursos Humanos tomó según los datos brindados por medio de esta investigación.

Los resultados indican que en términos generales la satisfacción de los colaboradores es buena, sin embargo es importante considerar que los factores detectados, influyen en un buen clima o un mal clima laboral, las consecuencias para la organización son positivas y negativas, definidas por la percepción que los miembros tienen de la empresa. Entre las consecuencias positivas, podemos mencionar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Por lo tanto los jefes que dirigen y coordinan al personal de Skillets, deben considerar si los colaboradores a pesar de los beneficios que les brindan, ellos ven la oportunidad de desarrollarse dentro de la misma, en base a un crecimiento sólido y que no vean solo una oportunidad de trabajar y de generar ingresos económicos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La evaluación de clima laboral se realizó por medio de una encuesta, aplicada a los trabajadores de los restaurantes, a la mayoría les agrada trabajar con sus compañeros, esto indica que existe un buen clima organizacional y satisfacción en su desempeño laboral que es estable. Las tareas ejecutadas la hacen con la importancia que éstas merecen, esto indica que la organización en su desempeño laboral en todas sus actividades es positiva y se da un desenvolvimiento primordial en sus funciones que se desarrollan.
- Comunicación deficiente, falta de apoyo de jefes inmediatos, desigualdad de oportunidades y poco crecimiento laboral son los factores detectados, que afectan el desempeño laboral del colaborador. Y por ende también se ve afectado el clima laboral, para ello se realizaron capacitaciones orientadas a fortalecer el clima y desempeño del colaborador.
- Las capacitaciones desarrolladas con todo el personal de restaurantes permitió dotarlos de conocimientos y herramientas, mejorando la comunicación, relaciones personales, liderazgo y trabajo en equipo. Apoyando a la organización, a las actividades diarias y que las funciones sean positivas para un óptimo desempeño laboral.
- El desempeño laboral de los trabajadores de Skillets, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

4.2 Recomendaciones

A:

La Escuela de Psicología:

Brindar herramientas para emprender investigaciones que promuevan estudios del área de psicología industrial.

La Universidad de San Carlos de Guatemala:

Promover investigaciones que ayuden al desarrollo intelectual del estudiante, estableciendo nuevos sistemas de estudio.

Restaurantes Skilllets:

Fortalecer el plan de carrera para que los trabajadores puedan optar con mayores posibilidades el ascenso a otros puestos de trabajo, según su capacidad y desempeño laboral adecuado dentro de la empresa.

Realizar capacitaciones en tiempo adecuado que mejoren el ambiente de las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos para el clima organizacional y desempeño laboral en grupo de trabajo.

Establecer en los diferentes restaurantes una coordinación entre los altos mandos para facilitar la comunicación, para que funcione en forma productiva y eficiente en el servicio.

Profesionales del área de Recursos Humanos:

A los encargados de manejar el área de Recursos Humanos, velar no solo por el bienestar productivo de la organización basado en el esfuerzo de los colaboradores, sino también por el estado emocional que muchas veces es afectado por un mal clima organizacional, y de esta forma evitar la rotación de personal contando solamente con personal altamente calificado, competitivo, productivo y satisfecho.

BIBLIOGRAFÍA

1. Navarro Rubio, Elena. 2006. Los factores humanos y técnicos que influyendecisivamente en la productividad de una empresa. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Editorial Tecno. Madrid, España. 450 páginas.
2. EscatCorès, María. 2007. Definiendo el Clima Laboral. Artículo de Copyright. 2007. Editorial McGwire. Managua Nicaragua. 560 páginas.
3. Alexis, Goncalves. Fundamentos del clima organizacional. Editorial Trillas. México. 2000. 350 páginas.
4. Rogers, E. Rogers, R. "La Comunicación en las Organizaciones. McGraw Hill. Año 1990. 400páginas.
5. Arciniega, L. (2002). "Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?". En: Dirección estratégica Julio-Agosto 2014,150 páginas. Revista de Psicología Industrial. Buenos Aires, Argentina.
6. Blum, Milton. Psicología: Fundamentos Teóricos y Sociales. Edit. McGraw-Hill. México. 2002. Segunda Edición. 550 páginas.
7. Valle, R. "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Estados Unidos. Año 1995 Addison Wesley Iberoamericana. 800páginas.
8. Chiavenato, A. "Administración de Recursos Humanos". México: 2007. Editorial McGraw Hill. 500 páginas.

9. Idalberto Chiavenato. Administración de recurso Humanos. Edit. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia. 2000. 133. 500 páginas.
10. Hernández Sampieri, Roberto (2006): Metodología de la investigación. Capítulo 6. 4ª ed., Mc Graw Hill/ Interamericana Editoriales, S.A. de C.V.; México, D.F. 850 páginas.
11. Aldana, Juan C. (2007), Aproximación a un Análisis de la Salud y Medio Ambiente Laboral en el Contexto Guatemalteco. Ed. FESTRAS. Guatemala. 7 páginas.
12. Cerón, A. (2005). La salud en Guatemala ¿gasto o inversión? Derecho a la salud: situación de los países en América Latina. ED. Plataforma interamericana de derechos humanos, democracia y desarrollo y As. De medicina Latinoamérica. Colombia. 325 páginas.
13. W. Schultz, Theodore. 1961. "Investment in Human Capital". *AER*. 200 páginas.
14. Werther, y Davis "Administración De Personal Y Recursos Humanos". México: Mc Graw Hill. Año 1995. 550 páginas.
15. Management Sciences, "Cómo Crear Un Clima de Trabajo Que Motive al Personal Y Mejore Al Personal Y mejore Su desempeño", Vol. 11, No. 3. Boston, Año 2006, 800 páginas.
16. Revista Psicólogos, Colegio de Psicólogos de Guatemala, Ciudad de Guatemala, año III – edición 10, Julio 2,013, 32 páginas.

ANEXOS

GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES DE PSICOLOGÍA -CIEPs-
ESTUDIANTE INVESTIGADORA: Alina Patricia Marroquin



GUÍA DE OBSERVACIÓN

CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR DE RESTAURANTES SKILLETS.

I. Autonomía: Se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.

SI	NO
----	----

II. Identificación con la empresa: Se refiere a qué tanto un empleado se identifica con ésta empresa.

POCO	MUCHO	NINGUNO
------	-------	---------

III. Motivación: Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.

MUY FRECUENTE	POCO FRECUENTE	NO ES FRECUENTE
---------------	----------------	-----------------

IV. Percepción General: Es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones generales de la empresa para la que trabajan.

BUENO	MALO
-------	------

V. Reconocimiento: Significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.

EXCELENTE	MALO
-----------	------

VI. Relaciones Interpersonales: Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA
-----------	-------	---------	------

VII. Responsabilidad: Es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones. Compromiso.

BUENO	REGULAR	MALA
-------	---------	------

VIII. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

BUENO	REGULAR	MALA
-------	---------	------

IX. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

BUENO	MALO
-------	------

X. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

SI	NO
----	----

XI. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

BUENO	REGULAR	MALO
--------------	----------------	-------------

GUIA DE OBSERVACION
-Ficha Técnica –
Anexo 1

Nombre	Guía de Observación
Autor	LORENA PÉREZ / STEFANI MARROQUÍN
Objetivo	Permitir conocer a profundidad elementos que sustenten la investigación. Por medio de 11 elementos.
Qué mide	Autonomía Identificación con la empresa Motivación Percepción General Reconocimiento Relaciones Interpersonales Responsabilidad Identidad Estructura Recompensa Cooperación
Reactivos	11 ítems
Tiempo de resolución	1 hora por restaurante.
Forma de aplicación	Auto aplicación, lápiz y papel,
Juicio de expertos	



FICHA DE DATOS GENERALES

CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL
 COLABORADOR DE RESTAURANTES SKILLETS.

Trabajador:	
Fecha:	

Buenos días, mi nombre es Alina Marroquin, estoy realizando una encuesta a los trabajadores de los restaurantes Skillets, para conocer sus opiniones y sus necesidades. La encuesta está organizada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Psicología.

¿Podría contestarnos unas preguntas? Son solamente unos minutos.

1. **Sexo:**

M		F	
---	--	---	--

2. ¿Podría decirme su edad? _____

3. ¿Lugar de nacimiento? _____, _____

4. ¿ Estado Civil:

Soltero		Casado		Unido	
Divorciado		Viudo		Otro	

5. Nivel de Estudio:

Primaria	
Secundaria	
Diversificado	
Universitario	

6. ¿En qué zona reside? _____

7. ¿Religión que practica? _____

8. ¿Antigüedad laboral en Skillets? _____

9. ¿Qué puesto ocupa dentro del restaurante? _____

FICHA DE DATOS GENERALES
-Ficha Técnica –
Anexo 2

Nombre	Ficha de Datos Generales
Autor	ALINA PATRICIA MARROQUIN AGUILAR
Objetivo	Estudiar, obtener datos y conclusiones sobre los colaboradores de Skillet para obtener un perfil que señale la dinámica y características de la población.
Qué mide	Datos Sociodemográficos.
Reactivos	9 ítems
Tiempo de resolución	15 minutos por colaborador.
Forma de aplicación	El encuestador realiza las preguntas directas.
Juicio de expertos	



ENCUESTA

CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL
COLABORADOR DE RESTAURANTES SKILLETS.

DATOS

Sexo: M F Edad: _____ Antigüedad Laboral: _____

INSTRUCCIONES

- Por favor, dedique unos minutos a responder esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar la calidad de su trabajo. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA**. Es importante que responda con sinceridad.
- Marque con un - **X** - sobre la casilla que crea oportuna.

1. Me gusta el ambiente de la empresa donde laboro.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

2. Siento orgullo de pertenecer a los restaurantes Skillets.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

3. Realmente me siento integrado a la empresa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

4. Es agradable desempeñar mi puesto de trabajo con el uniforme que poseo

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

5. Poseo el equipo y herramientas necesarias para hacer bien mi trabajo.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

6. Tengo un lugar adecuado para guardar mis pertenencias.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

7. He tenido la adecuada capacitación para desempeñar mi trabajo.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

8. Mis ideas son tomadas en cuenta por mis jefes.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

9. Me siento valorado por mi jefe y compañeros de trabajo.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

10. Me llevo bien con los compañeros de trabajo.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

11. Tuve ayuda y apoyo los primeros días que ingrese a la empresa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

12. Considero que tengo un entorno de amistad entre los compañeros de trabajo.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

13. Trabajo en equipo con mis compañeros.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

14. Mis superiores me tratan bien, con amabilidad.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

15. Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

16. Mi jefe me brinda el apoyo necesario para desempeñar mi trabajo

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

17. Mis superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

18. Considero que mi trabajo es útil para la empresa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

19. Me siento seguro y estable en mi trabajo.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

20. Creo que en Skillets existe igualdad de oportunidades entre los empleados.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

21. Considero que recibo el pago justo por mi desempeño.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

22. Si se cumplen los beneficios y prestaciones por parte de la empresa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL
-Ficha Técnica-
Anexo 3

Nombre	Encuesta Clima Laboral
Autor	ALINA PATRICIA MARROQUIN AGUILAR
Objetivo	Conocer las percepciones de los colaboradores con respecto a: aspectos generales de la empresa, ergonomía y condiciones ambientales, identificación, trabajo en equipo, liderazgo, reconocimiento y remuneración.
Qué mide	Información general Ergonomía y condiciones ambientales Desarrollo Compañeros Jefes o superiores Reconocimiento Remuneración
Reactivos	22 items, segmentados en 7 grupos
Tiempo de resolución	45 minutos por colaborador.
Forma de aplicación	Auto aplicación, lápiz y papel.
Juicio de expertos	1. Licda. En Psicología, Minda Emilia Marroquin Marroquin, 4571.

Anexo 4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
 CENTRO DE INVESTIGACIONES DE PSICOLOGÍA -CIEPs-
 ESTUDIANTE INVESTIGADORA: Alina Patricia Marroquin



OBJETIVO	ACTIVIDAD / TEMA	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	MATERIAL	RESPONSABLE
Capacitar a los trabajadores de Skillet's sobre diversos temas estructurados del evaluador de clima laboral.	Clima Laboral	<p>Se iniciará con una dinámica para romper el hielo, integrando a todos los participantes.</p> <p>Por medio de una presentación de powerpoint se desarrollará el tema de Clima Laboral.</p> <p>Se hará una segunda dinámica orientada hacia el trabajo en equipo y como este puede mejorar el clima laboral dentro de los restaurantes.</p> <p>Y como último recurso se resolverán dudas del tema.</p>	<p>Para las dinámicas: globos, cinta o lana, pelota plástica y una ulaula.</p> <p>Para la presentación: laptop, cañonera, hojas de papel y lapiceros.</p>	Alina Marroquin