

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL  
EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO**

**DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**STEFANI ALEJANDRA MARROQUÍN PÉREZ**

**LORENA PÉREZ GUTIÉRREZ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIATURA**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2011**

# **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

**Doctor César Augusto Lambour Lizama**  
**DIRECTOR INTERINO**

**Licenciado Héctor Hugo Lima Conde**  
**SECRETARIO INTERINO**

**Jairo Josué Vallecios Palma**  
**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**  
**ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 174-2009  
DIR. 91-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

04 de febrero de 2011

Estudiantes

**STEFANI ALEJANDRA MARROQUIN PÉREZ**

**LORENA PÉREZ GUTIÉRREZ**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN OCHENTA Y NUEVE GUIÓN DOS MIL ONCE (89-2011), que literalmente dice:

**"OCHENTA Y NUEVE"**: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología realizado por:

**STEFANI ALEJANDRA MARROQUIN PÉREZ**

**CARNÉ No.2006-11675**

**LORENA PÉREZ GUTIÉRREZ**

**CARNÉ No.2006-16600**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Abraham Díaz de León y revisado por el Licenciado Estuardo Bauer Luna. Con base en lo anterior, se **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"

Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO



IZusy G.



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

9<sup>a</sup> Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usapsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC



PRIMA: *[Signature]*  
HORA: 13:40  
Resto: \_\_\_\_\_

CIEP. 003-2011  
REG: 174-2009  
REG: 174-2009

INFORME FINAL

Guatemala, 02 de Febrero 2011

SEÑORES

CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Estuardo Bauer Luna ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING."**

ESTUDIANTE:  
Stefani Alejandra Marroquin Pérez  
Lorena Pérez Gutiérrez

CARNÉ No:  
2006-11675  
2006-16600

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 25 de Enero 2011 y se recibieron documentos originales completos el 01 de Febrero 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESION**

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

*[Signature]*  
COORDINADORA

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"



c.c archivo  
Arelis



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 004-2011

REG: 174-2009

REG 174-2009

Guatemala, 02 de Febrero 2011

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna

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

**"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER  
KING."**

**ESTUDIANTE:**

Stefani Alejandra Marroquin Pérez

Lorena Pérez Gutiérrez

**CARNE**

2006-11675

2006-16600

**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 día 18 de Enero 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciado Estuardo Bauer Luna  
DOCENTE REVISOR



/Arelis  
c.c. Archivo

Guatemala, 30 de Julio de 2010

**Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora  
Centro .de Investigaciones en Psicología (CIEPs)  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho**

**Licenciada Luna:**

Respetuosamente me dirijo a usted para informarle que he procedido a asesor el INFORME FINAL del trabajo de investigación titulado **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING"**, el cual fue realizado por las estudiantes: **Stefani Alejandra Marroquin Pérez** con número de carné: 200611675 y **Lorena Pérez Gutiérrez** con número de carné: 200616600 .

Considerando que dicho trabajo cumple con los requisitos de una investigación en mi calidad de asesor doy la aprobación correspondiente, rogándole seguir con los tramites correspondientes.

Sin otro particular, me suscribo a usted.

**Deferentemente,**



**Licenciado Víctor Abraham Díaz de León  
Psicólogo, Colegiado No. 7591**

*Lic. Victor Abraham Diaz de León*  
**PSICOLOGO**  
Colegiado No. 7591



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 416-10

REG 174-09

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 14 de Julio 2010

ESTUDIANTE:

Stefani Alejandra Marroquin Pérez

Lorena Pérez Gutiérrez

CARNÉ No.

2006-11675

2006-16600

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera Licenciatura en Psicología titulado:

**"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING."**

ASESORADO POR: Licenciado Victor Abraham Díaz de León

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigación, el día 12 de Julio 2010 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*E. Bauer*  
Licenciado Estuardo Bauer  
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.

*M. Luna de Alvarez*  
Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora.

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

/Sandra  
c.c. archivo



# PRESELECCION CALIFICADA, S. A.

Guatemala, 9 de Agosto de 2010

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs)  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Licenciada Luna:

Muy atentamente se hace de su conocimiento que las estudiantes de la Escuela de Psicología: Stefani Alejandra Marroquín Pérez con número de carné 200611675 y Lorena Pérez Gutiérrez de Morales con número de carné 200616600, realizaron satisfactoriamente el trabajo de campo de su proyecto de investigación titulado: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING”**, en los restaurantes seleccionados por la Gerencia General de esta empresa de restaurantes de comida rápida, en el período comprendido del mes de Junio a Julio del presente año 2010.

Se extiende y firma la presente para los trámites correspondientes que se crean convenientes, para el proceso de graduación de las estudiantes antes mencionadas.

Deferentemente,



Licenciado Luis Pérez





# ACTO QUE DEDICO

Stefani Alejandra Marroquín Pérez

**A:  
DIOS**

Gracias Señor por darme fortaleza, sabiduría, discernimiento e inteligencia para culminar con éxito este objetivo.

**A MI MADRE:**  
Rosa Elvira

Por hacer posible mi creación, darme la vida hasta el día de hoy y consejos sabios para estar en el camino correcto.

**A MI PADRE:**  
Alex Haroldo

Por brindarme todo su apoyo incondicional, consejos y amor que han forjado mis horizontes de mi vida.

**A MIS HERMANOS:**  
Astrid Nohemi, Rosa Emilia y German Alexis.

Por su cariño, comprensión y compartimiento de mis anhelos profesionales.

**A MIS ABUELOS:**  
Papito Maco y Martina Candelaria.

Por darme apoyo moral y amor incondicional. "Un ánimo recto hace una vida feliz".

**A MIS TIOS:**  
Delia, Julia Silvia Yaneth, Rolando, Amado, Rene Abilio, Amilcar, Marco Tulio y Eron.  
Y en especial a mi tía Amanda, Maribel y Anabella.

Por los momentos de felicidad y cariño.

Por su amor, motivación y consejos sabios.

**A MIS PRIMOS:**  
Mariam, Emilia, Daniela, Sarahi, Diego Fernando, Pablo, Cristy, Douglas, Larsen, Brian, Amilcar, Gelen, Luís, Brenda, Enrique, Florencio, Johas, Joshua y Maytte.

Para compartirles que todo esfuerzo es compensado y los exhortó con amor para su futuro que cumplan las metas que se propongan.

## **A MI AMIGA**

Lorena Pérez

Por hacer realidad nuestro éxito profesional a través de la convivencia de nuestras experiencias estudiantiles, por tu sincera amistad y apoyo incondicional en los momentos difíciles para nuestro logro hecho realidad.

## **A MIS AMIGOS:**

Claudia Orozco, Mirza Ortiz, Adriana Rosales, Angela Chete, Paola Ortiz, Edwin Alvarado, Arturo López, Erick Romero, Fernando Porres, David Monzon y Marvin Bautista.

En especial a Sergio Tello, Diego Alvarado, Gabriela Navas, Andrea Siguan, Mirna Castellanos y Paola Godinez.

Por compartir los momentos de alegría, tristezas y por darme la motivación y apoyo incondicional para lograr el éxito.

## **A MIS DOCENTES UNIVERSITARIOS:**

Lic. José Antonio García Mayorga, Licda. Katia Tejeda, Lic. Estuardo Bauer, Lic. Mariano Codoñer y Licda. Doris Alvedaño.

Por la abnegación de compartirme sus conocimientos y consejos para forjar mi éxito culminado.

## **A MIS AMIGOS DE LA MAESTRIA RRHH 2010:**

Giuliette, Walter, Misael, Karla, Ingrid, Marta, Patricia, Aury, Irene, Sandra, Gladis, Erica, Hellen, Erick y José Manuel.

En especial a mis docentes:

Lic. MSc. Arnoldo Borrayo, Lic. MSc. José Rafael Sánchez, Lic. MSc. Larry Stuart y Lic. MSc. Armando Melgar.

Por el apoyo, amistad, aprecio y compartimiento.

Por sus conocimientos precisos y oportunos para el éxito que he logrado.

# **ACTO QUE DEDICO**

**Lorena Pérez Gutiérrez de Morales**

## **A DIOS**

Por ser mi guía, por haber bendecido cada uno de los momentos de mi vida, especialmente los más difíciles; por darme mucha fortaleza y confianza y no desistir en lograr esta meta.

## **A MIS PADRES**

Por su apoyo y amor incondicional, por estar a mi lado y hacerme sentir valiosa e importante, tanto como persona y como hija.

## **A MI ESPOSO E HIJO**

Por ser las dos personas que me apoyaron, inspiraron y motivaron a lo largo de éstos cinco años, gracias por su paciencia y amor para que finalmente pudiera cumplir este maravilloso sueño.

## **A MIS HERMANOS**

Por su cariño y compañía, a pesar de la distancia. Especialmente, Fito por ser mi ejemplo a seguir y por brindarme tu apoyo incondicional en cada momento en que lo he necesitado.

## **A MI FAMILIA POLÍTICA**

Por su apoyo y por sus consejos, pero sobre todo gracias por cuidarme a mi hijo el tiempo en que yo me encontraba en la universidad.

## **A MI AMIGA**

Stefani: Por haber tenido la confianza y seguridad de que haríamos un excelente trabajo, por todos estos años de amistad incondicional, por ser quien me daba ánimo cuando más lo necesitaba, gracias porque juntas estamos cumpliendo este maravilloso sueño.

## **A MIS DOCENTES**

Licenciada Doris: Por haber sido la primera docente que depositó en mí su confianza y amistad.

Licenciada Karin: Por los años de asesoría en la práctica, por sus valiosos consejos y su dedicación.

Licenciado Estuardo Bauer: Por haber sido un docente ejemplar y haber aceptado ser el revisor de esta tesis, además de su amistad, pero sobre todo por haber aceptado ser uno de mis padrinos de graduación.

Licenciada Verónica Yupe: Por la confianza que ha depositado en mí, por haberme tomado en cuenta como equipo de trabajo en la escuela de vacaciones anterior.

## **A MIS AMIGOS**

Gaby: Por ser la primera persona con la que inicié este camino, por todos estos años de amistad incondicional.

Marwin: Por ser mi gran amigo, por escucharme y compartir parte de esta tesis a mi lado; por tu cariño y amistad sincera e incondicional.

Deisy: Por haber compartido tantas experiencias a mi lado y por tu amistad.

Arturo, Erick, Fernando, Julieta, Paola y Rosario: Por haber compartido buenos y malos momentos en la vida universitaria, a lo largo de estos cinco años.

Finalmente, a mis queridas amigas del colegio: Ale, Evelyn, Fabiola, Farita, Lilian y Lucy, quiénes fueron parte en algún momento del nuevo inicio de mi carrera en esta universidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS:** Por ser las instituciones que nos brindaron la base de nuestros conocimientos.

**AL LICENCIADO LUIS PÉREZ:** Por su ayuda, apoyo incondicional y por brindarnos la oportunidad de realizar nuestra investigación en los diferentes restaurantes seleccionados, "Burger King".

**AL LICENCIADO VÍCTOR ABRAHAM DÍAZ DE LEÓN:** Por el asesoramiento de la investigación.

**AL REVISOR LICENCIADO ESTUARDO BAUER:** Por sus conocimientos, motivación, apoyo incondicional y tiempo invertido en este estudio.

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**Stefani Alejandra Marroquín Pérez**

Alex Haroldo Marroquín González  
Licenciado en Economía  
Colegiado No. 6390

José Antonio García Mayorga  
Licenciado en Psicología  
Colegiado No. 1721

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**Lorena Pérez Gutiérrez de Morales**

Licenciado Adolfo Pérez Gutiérrez  
Químico Biólogo  
Colegiado No. 2460

Licenciado Estuardo Bauer  
Licenciado en Psicología  
Colegiado No. 9983

## ÍNDICE

Prólogo	1
<b>I. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Introducción	2
1.2 Marco Teórico	6
<b>II. CAPÍTULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	
2.1 Descripción de la Muestra	28
2.2 Estrategia Metodológica	
2.3 Técnicas y Procedimientos de Trabajo	29
2.4 Instrumento de Recolección de Datos	30
2.5 Análisis Estadístico	31
<b>III. CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
3.1 Presentación	32
3.2 Vaciado de Información	33
3.3 Interpretación Final	50
<b>IV. CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1 Conclusiones	54
4.2 Recomendaciones	55
Bibliografía	57
Anexos	60
Resumen	74



## PRÓLOGO

La investigación realizada sobre el tema “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, conjuga importantes variables que se abordan en toda organización y que son de mayor importancia entre el rol que se involucra a los colaboradores que desempeñan un papel fundamental dentro de las estructuras de la administración organizacional y es peculiar la cultura o filosofía de la empresa para el desarrollo que determina los éxitos o fracasos de acuerdo a la personalidad que se determina en todos los niveles jerárquicos. El clima organizacional ayuda a aumentar el rendimiento de las empresas, e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización. La información recopilada en la investigación trató diversos factores del sistema organizacional, motivacional, desempeño en sus labores y las relaciones humanas dentro de los diferentes colaboradores. Analizándola se pudo determinar la aceptación y algunas diferencias entre los parámetros normales que se desarrollan en cualquier institución según el tipo de servicio.

Los trabajadores de los restaurantes de Burger King, se determinó que creen en el desarrollo humano, beneficios por su desempeño y esto les conlleva a tener una satisfacción en el desempeño laboral, la que da ventajas a la organización y a ellos mismos. La evolución de las organizaciones cada vez es de mayor importancia por el rol importante en el que interactúan los colaboradores que la integran. Los factores como lo es el clima organizacional, el desempeño laboral, tiene que ser de mucha propiedad e identificación en los trabajadores para lograr los objetivos y metas que conllevan al éxito establecido. En agradecimiento a la cadena de restaurantes de Burger King y a sus colaboradores por haber permitido la participación y realización de esta investigación, gracias a ellos y a la información aportada, se pudo abordar y analizar las diferentes variables que contemplan el clima organizacional con relación al desempeño laboral.

**Lic. Alex Haroldo Marroquín González**  
**Licenciado en Economía**  
**Colegiado No. 6390**

# CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

## 1.1 Introducción

El empleo se define como el desempeño de una actividad laboral que genera ingresos económicos o por la que se recibe una remuneración o salario, sin embargo, es diferente a lo que se conoce como trabajo, pues éste es cualquier tipo de actividad o tarea necesaria para cubrir las necesidades básicas del ser humano; alimentación, vivienda, salud, educación etc.; es importante mencionar que trabajo lo tiene la mayoría de la población, pero empleo no; debido a las condiciones que se necesitan para que sea considerado como tal.

El trabajo en la vida del ser humano juega un papel importante, las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y ésta depende de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral; que sea satisfactoria y estimulante, o bien todo lo contrario, de igual manera que si una organización no cuenta con un clima favorable tiene sus desventajas frente a otras que sí lo tienen.

Un grupo de trabajo es un subsistema especializado dentro de una organización, las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas. El estudio acerca del clima organizacional en la cadena de restaurantes de alimentos, se basa en conocer cómo influye el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de distintas situaciones que le afectan y condicionan los niveles de desempeño y satisfacción laboral.

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en

la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización. Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos e intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, etc.; por ello se han realizado diversos estudios sobre este tema, y coinciden en el mismo resultado, éstos determinan que un trabajador que se encuentra emocionalmente estable dentro de la institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro.

La satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que ha desarrollado, es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor y sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

Los trabajadores son parte fundamental para el desarrollo y el cambio positivo dentro de las organizaciones, de tal forma que un agradable ambiente de trabajo, tendrá como resultado un excelente desempeño laboral, tanto individual como colectivamente. Las relaciones interpersonales constituyen un aspecto básico en la vida, funcionando como un medio para alcanzar determinados objetivos, en la cadena de restaurantes “Burger King”, se pretendió investigar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral; debido a que Guatemala es un país que ha crecido en comercio e industria y la realización de este estudio es de gran utilidad como fuente de información clara y concisa, para futuras investigaciones acerca del tema.

La relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King está influenciada por otros factores, como por

ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de sus actividades; se basa en que mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor; el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral. La importancia al aumentar el desempeño laboral, es que merece la atención por parte de la empresa para brindar los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la empresa; mejorar los niveles de autoestima de los empleados, por ejemplo fomentando un mayor desempeño laboral y mejorando la eficiencia en las utilidades de la organización.

“Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”,<sup>1</sup> se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones establecen un mutuo acuerdo que les permita desenvolverse en la misma; de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y símbolos de la organización.

Actualmente, están demostrando mayor interés en la calidad de vida laboral del personal a diferencia de años anteriores donde a los empresarios les importaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones con el que los empleados percibían su trabajo.

En las organizaciones el clima organizacional es fundamental para su desarrollo personal y laboral, asimismo para el éxito que se puede llegar a alcanzar en sus servicios, este se consolida y fortalece con la satisfacción del desempeño que se dé en cada uno de sus trabajadores, por ello lo que se pretendió es desarrollar y mantener el ambiente adecuado, administrativo y

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. “Administración de Recursos Humanos”. México: 1994. Pp. 36

operativo a través del fortalecimiento constante de los conocimientos de la globalización que es dinámica a nivel mundial.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento fundamental en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el que se logra la mayor preponderancia; por ser la actividad laboral que se desempeña y que ocupa la mayor parte de la vida del trabajador, que se sienta identificado con ella, de modo que no se convierte en una actividad alienada y opresora; sino todo lo contrario, sentirse parte del mismo y ser reconocido por ello, esto traerá varias consecuencias psicológicas positivas como la autorrealización, el sentirse competente, útil y mantener la autoestima.

La presente investigación radica en recaudar información sobre los diversos factores del sistema organizacional y motivacional del recurso humano que se pueden utilizar por diferentes instituciones para obtener mejores parámetros de productividad a nivel laboral y al mismo tiempo se obtiene la satisfacción del personal. El clima organizacional se fortalecerá con las diferentes actividades de desarrollo humano profundizar en el constante cambio de los trabajadores en beneficio del desempeño y satisfacción laboral que relativamente dará ventajas a la organización y a los trabajadores de la misma.

El objetivo principal de este estudio era describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King, asimismo identificar el nivel del clima organizacional en los trabajadores de la empresa, definiendo los factores que lo componen e intervienen en su desempeño y describir las características del mismo y su relación con el clima organizacional.

Este informe se divide en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera, el capítulo I contiene una perspectiva general del tema, así como la teoría con la que se fundamentó esta investigación. El capítulo II describe las técnicas e instrumentos, la muestra seleccionada, la estrategia metodológica, los procedimientos de trabajo y la forma en que se recolectaron los datos. En el capítulo III se presenta el análisis e interpretación de los resultados, obtenidos a

través del trabajo de campo. Por último, en el capítulo IV se exponen las conclusiones producto de la interpretación final de la investigación y las recomendaciones propuestas por parte de las investigadoras a diferentes entidades e instituciones.

Se invita al lector a revisar detenidamente la presente investigación, ya que puede ser de ayuda en un futuro, para así poder desarrollar un buen clima organizacional en una forma sistemática; para su análisis y comprensión de todo cuanto esté relacionado con el tema y más adelante poder aportar más información acerca del mismo.

## **1.2 Marco Teórico**

El clima organizacional 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, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, 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 negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta. <sup>2</sup> El personal de una organización con buen clima

---

<sup>2</sup> Chiavenato, Adalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, Edit. McGraw-Hill. Año 2007. 500 Págs.

laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados; es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en que tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se

forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.<sup>3</sup>

Este tema ha despertado el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, clima organizacional, etc., sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

En la organización las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta pueden ser externas o internas, las cuales son directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, el clima, junto con las estructuras y

---

<sup>3</sup> Martínez, María del Carmen, "La Gestión Empresarial", Madrid España, Edición Díaz de Santos. Año 2003. Pág.310



características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Entre las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.; otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros.<sup>4</sup>

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, y las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado, el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la

---

<sup>4</sup> Stephen, Robbins, "Comportamiento Organizacional", México, Edición décima, Edit. Litografía Ingramex. Año 2004. Págs.657

posibilidad de alcanzar los logros de la organización, dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran son las siguientes:

- **Productividad:** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia, el logro de metas y ser eficiente, que la eficacia vaya de la mano del bajo costo al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **Variable a Nivel de Sistemas de Organización:** Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las

políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el comportamiento organizacional, está claro que éste ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.<sup>5</sup>

La satisfacción laboral puede definirse 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". Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General; indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

---

<sup>5</sup> Brunet, Luis, "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", México, Trillas. Año 2005, Págs. 750

Las facetas de grado mayor o de menor satisfacción frente 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.

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.<sup>6</sup>

Los gerentes hacen un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que ésta es un indicador importante de la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de sus empleados, se desarrollan métodos para medir la satisfacción laboral; todos ellos son indirectos, dado que la satisfacción laboral solo se puede inferir: es algo intangible y personal, entre estos métodos, cabe citar: La observación del comportamiento de los empleados, entrevistas con los empleados, los cuestionarios en cuanto la satisfacción laboral, el método más económico y confiable es la utilización de los cuestionarios escritos.

La motivación laboral es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” y necesidad de acuerdo al mismo es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”, mucha gente percibe la motivación como una característica personal, ya que algunas personas

---

<sup>6</sup> Rogers, E. Rogers, R. “La Comunicación en las Organizaciones. McGraw Hill. Año 1990. Págs. 400

la tienen y otras no, y hay algunos gerentes que etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques:

- Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.
- Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas, las condiciones físicas de trabajo; un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento mientras que en los segundos factores la satisfacción sí motivan a trabajar y desplegar un mayor esfuerzo.

Los tres enfoques anteriores son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él, los miembros de su grupo de referencia y lo que realmente obtiene él; en comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.<sup>7</sup>

En el clima organizacional, una buena adaptación significa "salud mental", las tres características principales de las personas mentalmente sanas son: Las personas se sienten bien consigo mismo, se siente bien en relación con otras personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias, está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de conformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización, como en los caso de huelga, manifestaciones, etc., de manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente, puede variar dentro del continuum.

El clima organizacional dentro de una organización, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera que se puede describir con la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o

---

<sup>7</sup> Gil, F y Alcover, C.M. "Introducción a la Psicología de las Organizaciones". Madrid: Alianza. Año 2003, Pág. 156

experimentan sus miembros y que influyen en su conducta, este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades, influye sobre el estado motivacional de las personas y a su vez recibe influencia de este: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Los continuum niveles del clima organizacional lo conforma el nivel elevado compuesto por: excitación, orgullo, euforia, entusiasmo, optimismo, calor y reciprocidad, seguidamente el nivel bajo que se divide en frialdad, distanciamiento, pesimismo, rebeldía, agresividad, depresión y desconfianza.

### **5.1 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 fundamentales:

- 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.

La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas:

- A. Autoritario.
- B. Autoritarismo Paternalista.
- C. Participativo o Consultivo.
- D. Participación en Grupo.

#### A. Clima de Tipo Autoritario

En el tipo de clima de autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.



## B. Autoritarismo Paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

## C. Clima de Tipo Participativo o Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

## D. Participación en Grupo

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados,

hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.<sup>8</sup>

## **5.2 Factores que afectan el Clima Organizacional**

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

Las variables mencionadas anteriormente son:

- Las características individuales son: Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo: Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado, pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación de trabajo: Son los factores del ambiente laboral del individuo, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

---

<sup>8</sup> Werther, y Davis "Administración De Personal Y Recursos Humanos". México: Mc Graw Hill. Año 1995. Pág. 550

Una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen: flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.<sup>9</sup>

El clima organizacional comprende de nueve componentes: La Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, la identificación con la organización.

---

<sup>9</sup> Ferraro, E." Administración De Personal: Funciones Fundamentales Para El Desarrollo Del Área". Buenos Aires. Año 1995 Primo Editora. Págs.350.

La consultora Hay Group, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO, Estudio de Clima Organizacional:

- Claridad: Todos en la organización saben lo que se espera de ellos.
- Estándares: Se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: La gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

De acuerdo a la consultora, cuando los empleados obtienen un alto puntaje en éstas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos, se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución, cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario; la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias.<sup>10</sup>

Las variables a medir son las doce siguientes:

- Claridad Organizacional.
- Respaldo organizacional.
- Progreso y desarrollo.
- Comunicación.
- Remuneraciones.
- Cooperación entre unidades.

---

<sup>10</sup> Brunet L. "Comportamiento Humano en las Organizaciones". México. Año 1999 Editorial Trillas. Pág.450.

- Beneficios.
- Liderazgo.
- Ambiente físico y seguridad.
- Organización del trabajo.
- Identificación con la empresa y participación.

Por otro lado, la satisfacción laboral podría definirse 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".

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

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

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.

La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo, grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales, y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas: relaciones interpersonales, autorrealización, etc.; y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir, los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento, a su vez genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> 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.

El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación de desempeño es 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.

Al personal cuando se le evalúa en una empresa, es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el

desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto. La evaluación influye en el desempeño laboral y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

La forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la empresa.

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 desempeñe.<sup>12</sup>

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,”<sup>13</sup> si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

---

<sup>12</sup> Valle, R. “Gestión Estratégica de Recursos Humanos”. Estados Unidos. Año 1995 Addison Wesley Iberoamericana. Pág.800

<sup>13</sup> Chiavenato, A. “Administración de Recursos Humanos”. México: 2007. Editorial McGraw Hill. 500 págs.



### 5.3 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.

## **5.4 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.

## **5.5 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.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, esto incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

El éxito del clima organizacional es clave en una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos para su medición periódica. Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa, pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar en los objetivos de la institución. Lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información.

## CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 2.1 Descripción de la muestra

La investigación se llevó a cabo en la cadena de restaurantes de comida rápida, Burger King; la población seleccionada estuvo comprendida entre las edades de 18 años en adelante, de sexo femenino y masculino; el muestreo que se utilizó fue probabilístico simple en toda la muestra, todos los elementos de la población se iniciaron con la misma probabilidad de ser elegidos, de esta manera los elementos muestrales obtuvieron valores muy aproximados a los valores de la población, ya que las mediciones del subconjunto, fueron estimaciones muy precisas del conjunto mayor, la muestra de la investigación fue 125 trabajadores.

### 2.2 Estrategia Metodológica

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el método cuantitativo para evaluar los diferentes procesos y actividades en los restaurantes seleccionados de comida rápida.

Las fases del trabajo de campo se dividieron de la siguiente manera:

**Fase I.** Se acudió a la Gerencia General de los restaurantes para obtener el permiso de poder realizar el trabajo de campo de la investigación, se conversó con el Gerente quien es el responsable es el encargado de toda la gestión de cada restaurante, posteriormente se llevó al acuerdo de la autorización y colaboración con las investigadoras para realizar la actividad.

**Fase II.** Durante esta fase se realizó el acercamiento a los restaurantes para poder investigar a los trabajadores que se contempló en la muestra y a la vez tener un acercamiento entre los gerentes de restaurantes y las investigadoras.

**Fase III.** En esta fase se realizó la planificación del día y horario de los restaurantes asignados para aplicar el cuestionario a los colaboradores, esto se hizo en coordinación con el Gerente General del restaurante y las investigadoras.

**Fase IV.** Se aplicó el cuestionario respectivo para la investigación en cada uno de los restaurantes seleccionados con una duración aproximada de 35 minutos debido a que se iba resolviendo dudas de cada ítem del cuestionario.

## **2.3 Técnicas y procedimientos de trabajo**

Las técnicas que se utilizaron en el trabajo de campo son las siguientes:

### **2.3.1 Observación**

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Para determinar la aceptación de un grupo respecto a un fenómeno.

La observación se realizó a los empleados a investigar de los restaurantes de Burger King, esto permitió conocer brevemente un acercamiento sobre el clima organizacional y desempeño laboral dentro de los restaurantes, así como el desenvolvimiento de las actividades diarias de cada colaborador y la infraestructura de los restaurantes seleccionados.

### **2.3.2 Cuestionario**

Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Se realizó a los trabajadores de los diferentes restaurantes de Burger King con el objetivo de recopilar información que contribuyera al proceso de análisis de la relación del clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores. La estructura de

las preguntas es cerrada, se obtuvieron resultados que consolidaron la investigación y su validez de las variables objetivo que se refieren al clima organizacional y desempeño laboral.

## **2.4 Instrumento de recolección de datos**

### **2.4.1 La observación**

Se aplicó en los restaurantes seleccionados a través de 11 aspectos entre ellos: Autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción general, reconocimiento, relaciones interpersonales, responsabilidad, identidad, estructura, recompensa y cooperación. Estos permitieron conocer a profundidad elementos que sustentaron la investigación realizada, y el tiempo de aplicación fue aproximadamente de 35 minutos en cada uno de los restaurantes. (Ver anexo 1).

### **2.4.2 Cuestionario**

Este cuenta con un encabezado en el extremo superior izquierdo, indica la universidad que realiza la investigación y el lugar en donde se aplicó el mismo; cuenta con una serie de interrogantes demográficas, después se encuentran veintiocho enunciados en forma afirmativa, la estructura de estas es tipo cerrada, se distribuyeron en la manera en la que el trabajador se ve, siente, desempeña dentro de la empresa y las expectativas que del mismo tiene. Las preguntas que reflejaron mayor relación con el objetivo de la investigación en los restaurantes, se determina que el clima organizacional lo sustentaron las siguientes preguntas: No. 2, 3, 4, 8, 9, 10, 20, 21 y 25; con lo que respecta al desempeño laboral lo evalúa las preguntas: No. 5, 23, 24 y 26. y por último la satisfacción laboral lo comandan las preguntas: No. 14, 15, 16, 17, 18 y 19. (Ver anexo 2).

## **2.5 Análisis Estadístico**

Es todo el proceso de organización, procesamiento, reducción e interpretación de datos para realizar inferencias, los datos son colecciones de un número cualquiera de observaciones relacionadas entre sí, para que sean útiles se deben organizar de manera que faciliten su análisis, se puedan seleccionar tendencias, describir relaciones, determinar causas y efectos que permitan llegar a conclusiones lógicas y tomar decisiones bien fundamentadas.

La representación tabular presenta las variables y las frecuencias con que los valores de éstas se encuentran presentes en el estudio, la representación gráfica utilizada es barra agrupada.

## **CAPÍTULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1 Presentación**

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos, a través del trabajo de campo, mostrando por cada instrumento aplicado un resultado específico, éstos se unificaron para obtener la interpretación final y describir las debilidades y fortalezas que presentan los trabajadores de Burger King.

Los resultados son presentados de la siguiente forma:

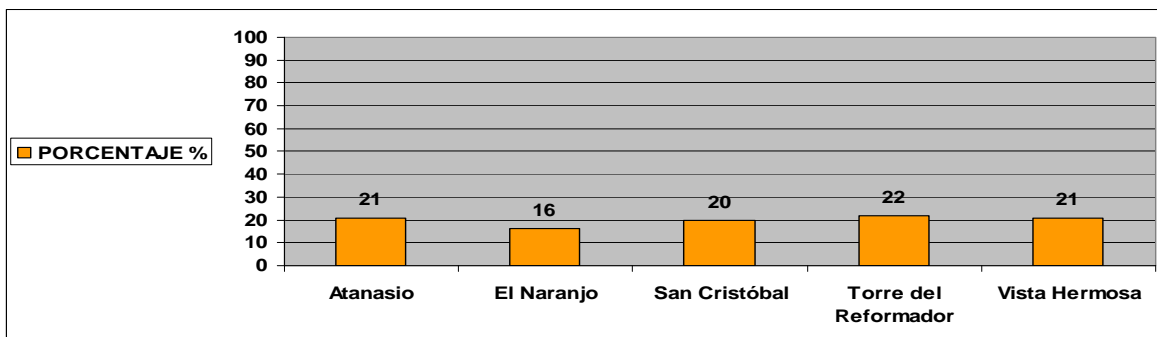
- a. Para la observación se creó una guía estructurada con las pautas a observar, constó de once diferentes parámetros, cada una con su respectiva definición.
- b. El cuestionario se trabajó por medio de la metodología cuantitativa, los resultados se presentaron por medio de gráficas de barras agrupadas, con sus respectivas descripciones de cada una de las 28 interrogantes y, de los datos demográficos.
- c. En la interpretación final se muestra una explicación detallada de los resultados de los instrumentos de recolección de datos y con relación al marco teórico y el objetivo general de la investigación.



### 3.2 Vaciado de Información

Gráfica # 1

#### Restaurantes Burger King que fueron entrevistados

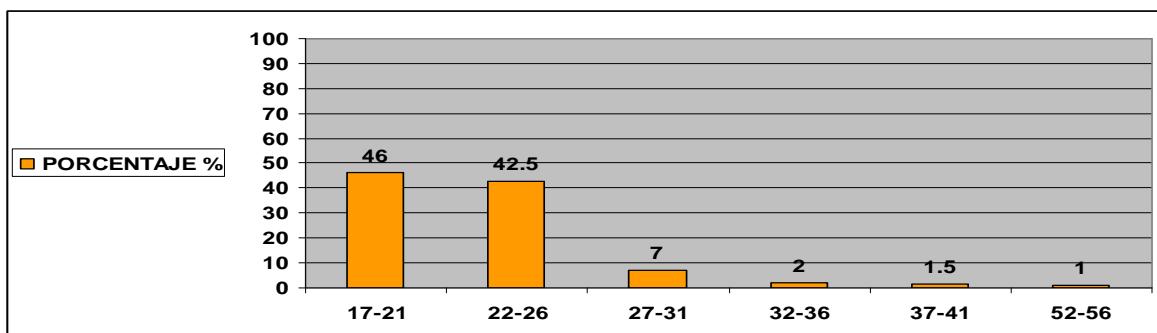


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** El resultado que refleja mayor porcentaje es el restaurante ubicado en la Torre del Reformador del cual se obtuvo mayores cuestionarios en un 22%, seguidamente el restaurante dos restaurantes obtuvieron el mismo porcentaje Vista Hermosa 21% y el Atanasio 21%, el resto de restaurante dio los siguientes resultados: San Cristóbal 20% y el Naranjo 16%.

Gráfica # 2

#### Edad de los trabajadores de Burger King

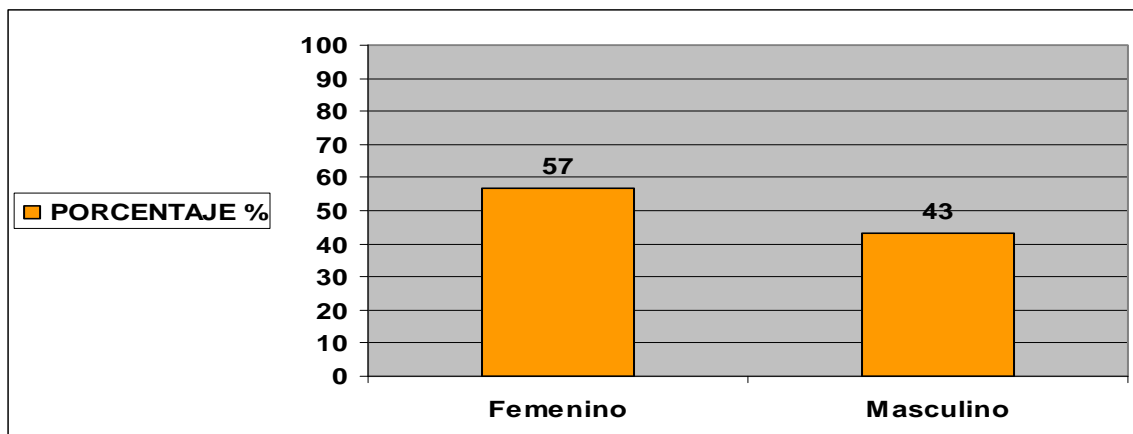


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La gráfica indica que la edad de los trabajadores de Burger King se concentra en el rango de 17 a 21 años con el 46%, seguidamente el rango de 22 a 26 años con 42.5%; esto indica que los colaboradores de los restaurantes ubicados en el municipio de Guatemala son jóvenes, y en el resto de rangos se dieron los siguientes porcentajes: de 27 a 31 años un 7%, de 32 a 36 años un 2%, de 34 a 41 años un 1.5% y de 52 a 56 años 1%.

**Gráfica # 3**

**Sexo de los trabajadores de Burger King**

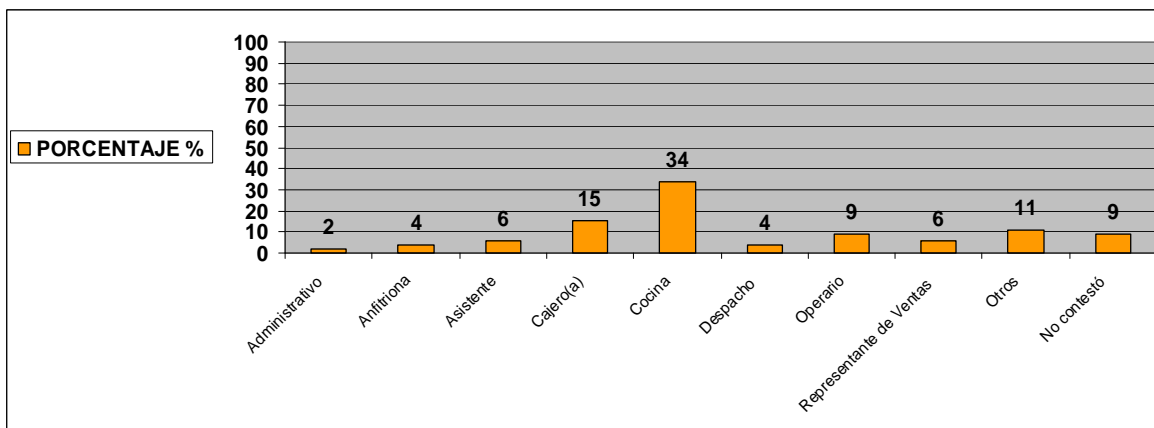


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Como se puede observar en la variable que corresponde al sexo de los trabajadores de los restaurantes, se focaliza mayoritariamente en el sexo femenino con un 57% y sexo masculino 43%.

**Gráfica # 4**

**Puesto que ocupan los trabajadores de Burger King**

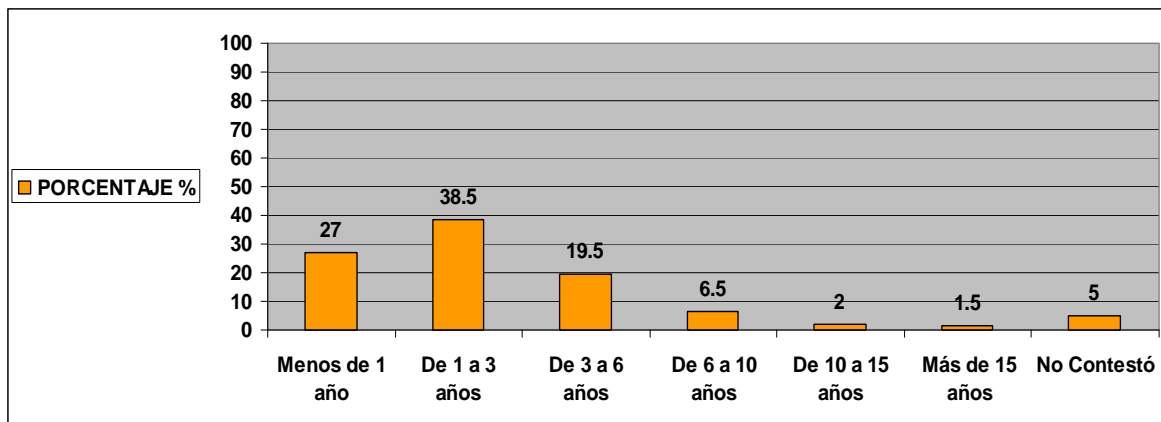


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** El resultado del puesto de trabajo en los restaurantes de Burger King dio como resultado: Administrativo 2%, anfitriona 4%, asistente 6%, cajero (a) 15%, cocina 34% este es el puesto que refleja mayor porcentaje de ocupación, despacho 4%, operario 9%, representante de ventas 6, otros 11% y lo que no contestaron dicha pregunta fuerón el 9%.

**Gráfica # 5**

**Tiempo que tienen de laborar los trabajadores de Burger King**

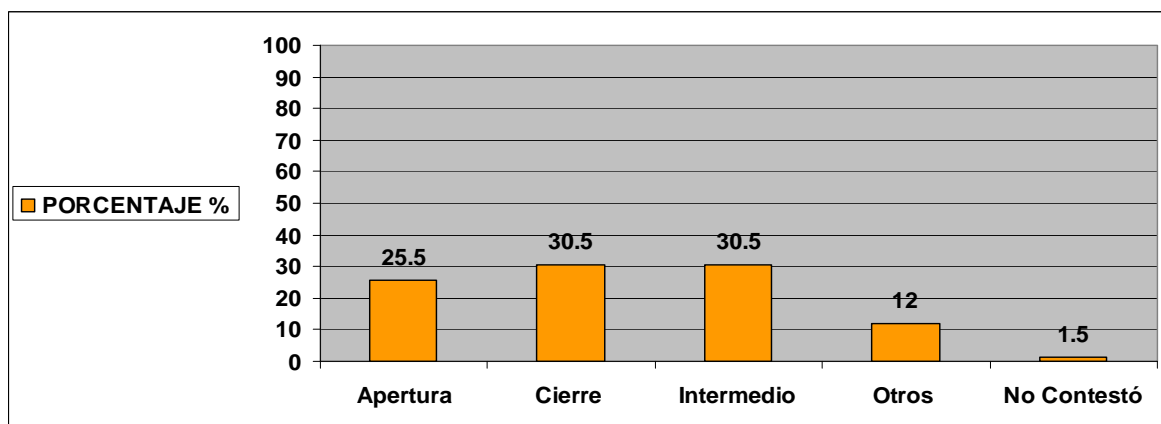


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La gráfica muestra el tiempo que los trabajadores tienen laborando en los restaurantes de Burger King: Menos de un año 27%, de 1 a 3 años 38.5% este es el que tiene mayor porcentaje, 3 a 6 años 19.5%, 6 a 10 años 6.5%, 10 a 15 años 2%, más de 15 años 1.5%, no contestaron esta pregunta 5%.

**Gráfica # 6**

**Turno de trabajo de los trabajadores de Burger King**

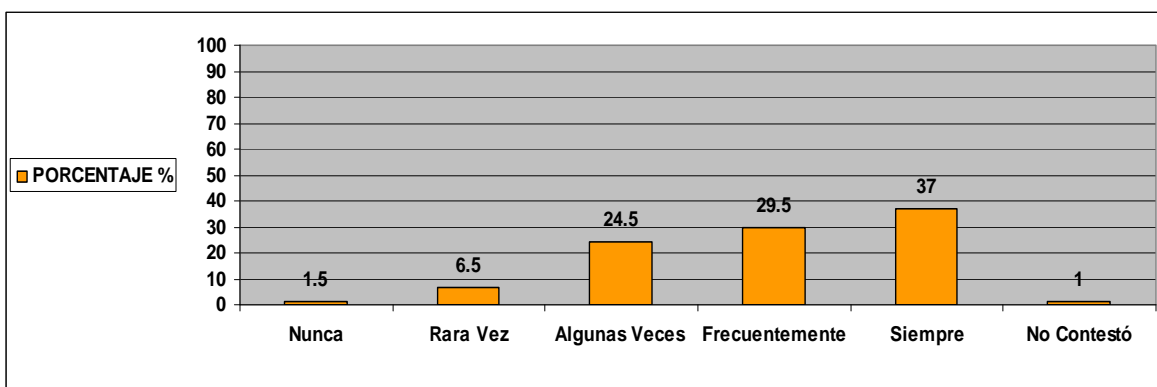


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** El resultado que se obtuvo del turno de trabajo en los restaurantes de Burger King se realizó en los tres turnos de la siguiente forma; apertura 25.5%, cierre 30.5%, y el intermedio 30.5%, otros 12% y no constataron esta pregunta 1.5%.

### Gráfica # 7

#### Pregunta 1: La distribución física del área de trabajo ¿Facilita la realización de sus labores?

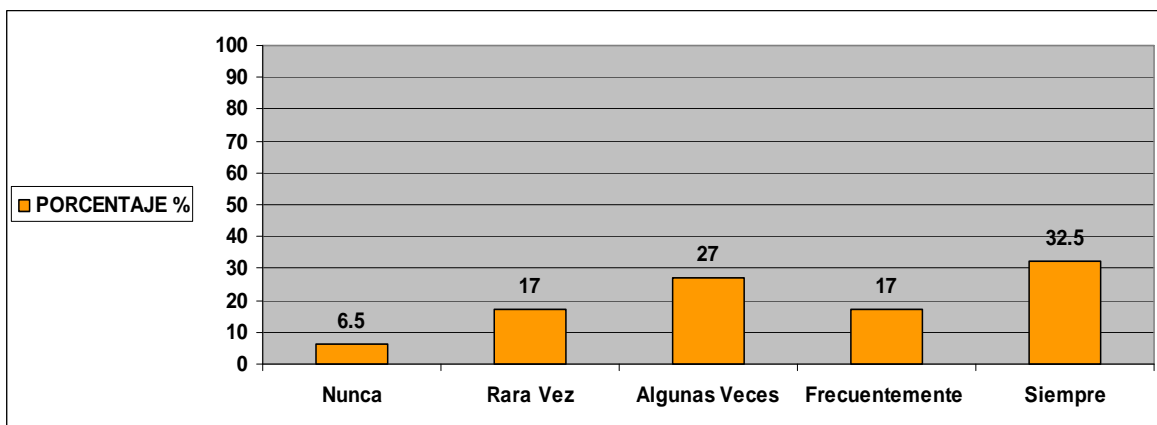


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** El resultado que se obtuvo en la distribución física del área, si ésta facilita la realización de sus labores se dio en la siguientes opciones: nunca 1.5%, rara vez 6.5%, algunas veces 24.5%, frecuentemente 29.5%, siempre 37% y no contestó esta pregunta 1%.

### Gráfica # 8

#### Pregunta 2: ¿Cree usted que tiene posibilidades de ascender a otros puestos de trabajo dentro de la empresa?

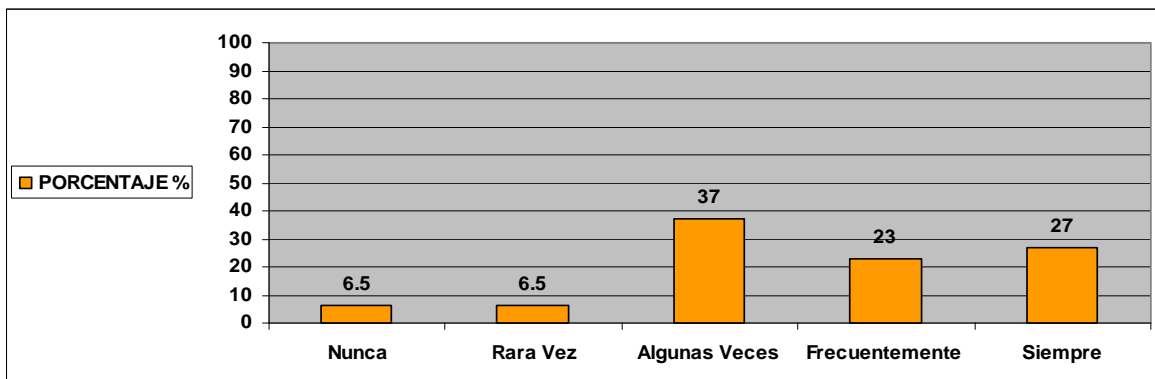


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Como se puede observar los trabajadores de los restaurantes del municipio de Guatemala respondieron a las posibilidades de ascender a otros puestos de trabajo dentro de la empresa, la opción nunca 6.5%, rara vez 17%, algunas veces 27%, frecuentemente 17% y siempre 32.5%.

### Gráfica # 9

#### Pregunta 3: El ambiente creado por sus compañeros, ¿Es ideal para desempeñar sus funciones?

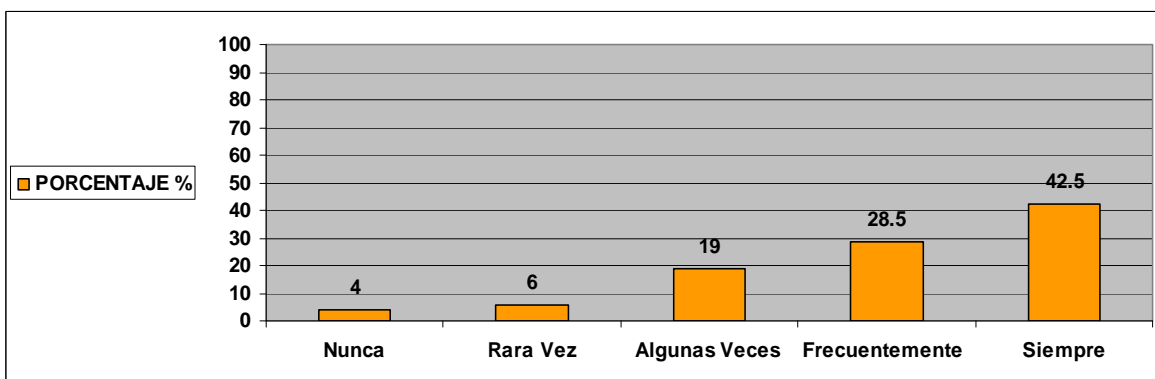


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La gráfica muestra que el ambiente creado por sus compañeros es el ideal para desempeñar sus funciones; nunca 6.5%, rara vez 6.5%, algunas veces 37%, frecuentemente 23% y siempre 27%.

### Gráfica # 10

#### Pregunta 4: ¿Cree usted que el trabajo que hace es adecuado para su personalidad?

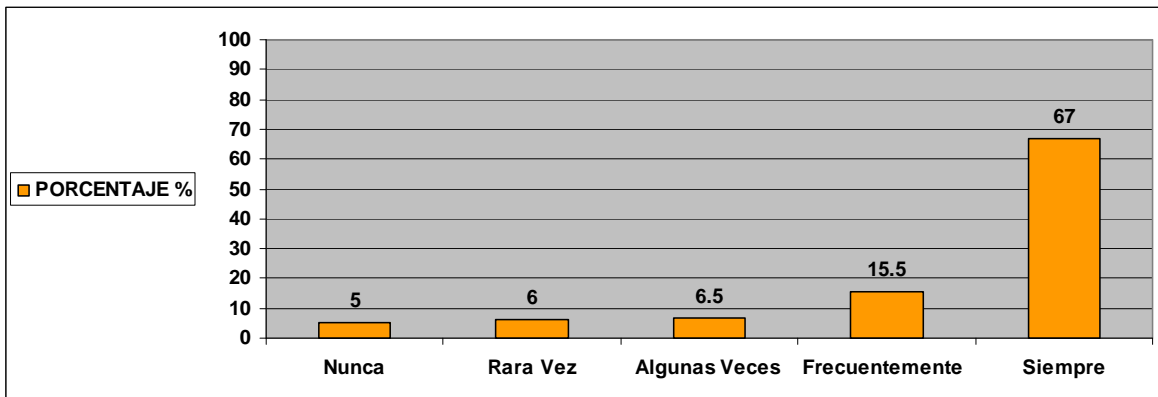


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La respuesta indica que el trabajo es adecuado a su personalidad, la opción siempre nunca 4%, rara vez 6%, algunas veces 19%, frecuentemente 28.5% y siempre 42.5%.

### Gráfica # 11

#### Pregunta 5: Las tareas que realiza, ¿Son tan valiosas como las de cualquier otro trabajador?

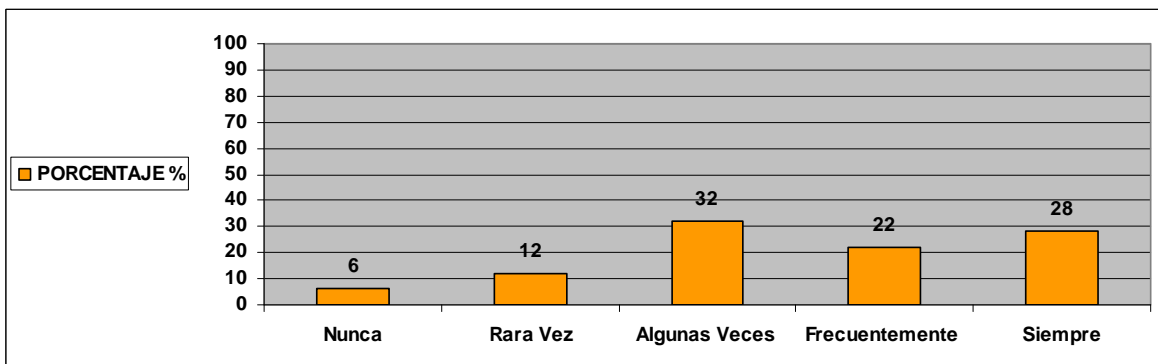


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Los trabajadores de los restaurantes respondieron que las tareas que realizan son tan valiosas como las de cualquier otro trabajador, nunca 5%, rara vez 6%, algunas veces 6.5%, frecuentemente 15.5% y siempre 67%.

### Gráfica # 12

#### Pregunta 6: ¿Cree usted que su jefe inmediato es comprensivo?

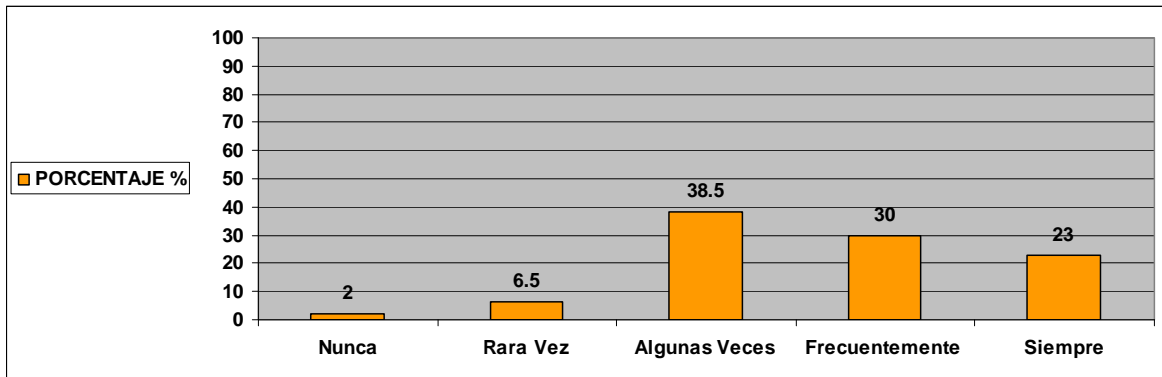


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Los trabajadores de los restaurantes dieron respuesta con respecto a que si el jefe inmediato es comprensivo el 6% nunca, 12% rara vez, 32% algunas veces, 22% frecuentemente y 28% siempre.

### Gráfica # 13

#### Pregunta 7: ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable?

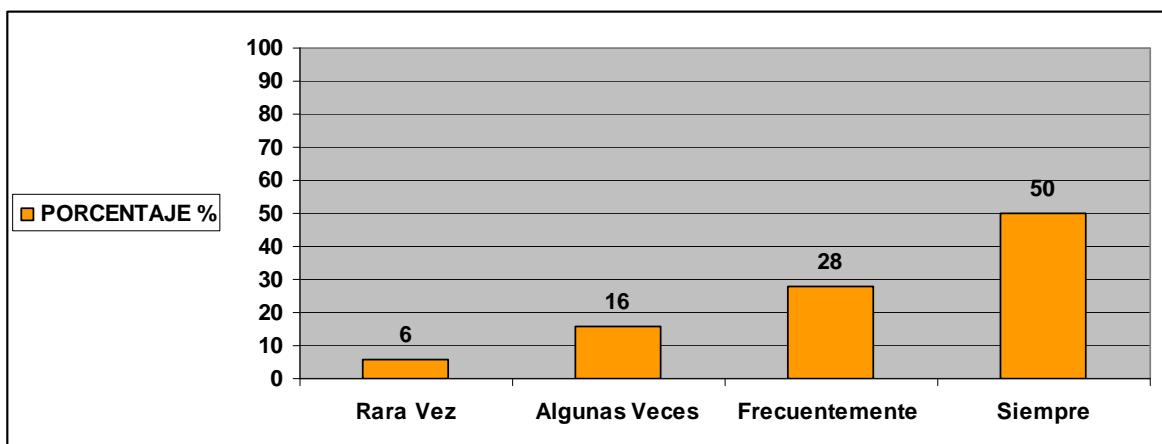


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Como se puede observar en la gráfica la respuesta que dieron los entrevistados con respecto a si el ambiente de trabajo es confortable fue: nunca 2%, rara vez 6.5%, alguna vez 38.5%, frecuentemente 30% y siempre 23%.

### Gráfica # 14

#### Pregunta 8: ¿Le agrada trabajar con sus compañeros?

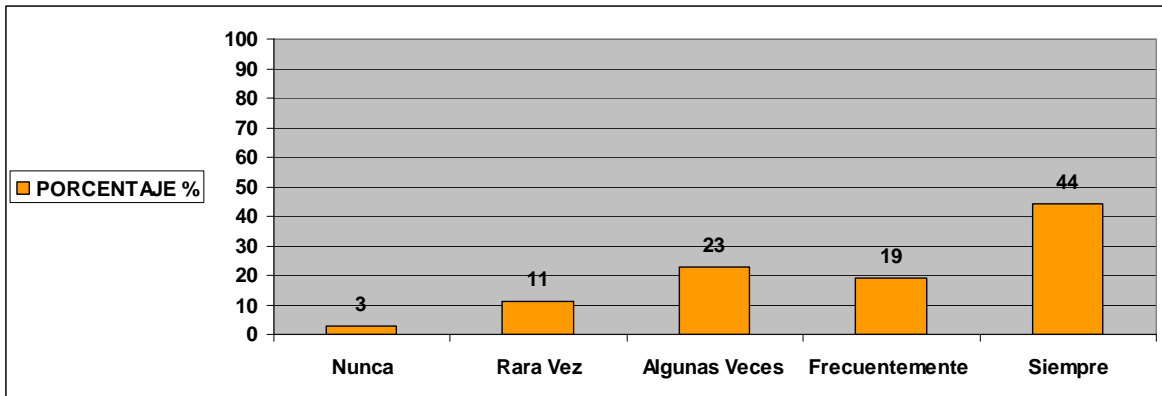


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** De los resultados de la investigación en la pregunta si le agrada trabajar con sus compañeros, en la opción rara vez 6%, algunas veces 16%, frecuentemente 28% y siempre 50%.

### Gráfica # 15

#### Pregunta 9: El trabajo, ¿Le permite desarrollarse personalmente?

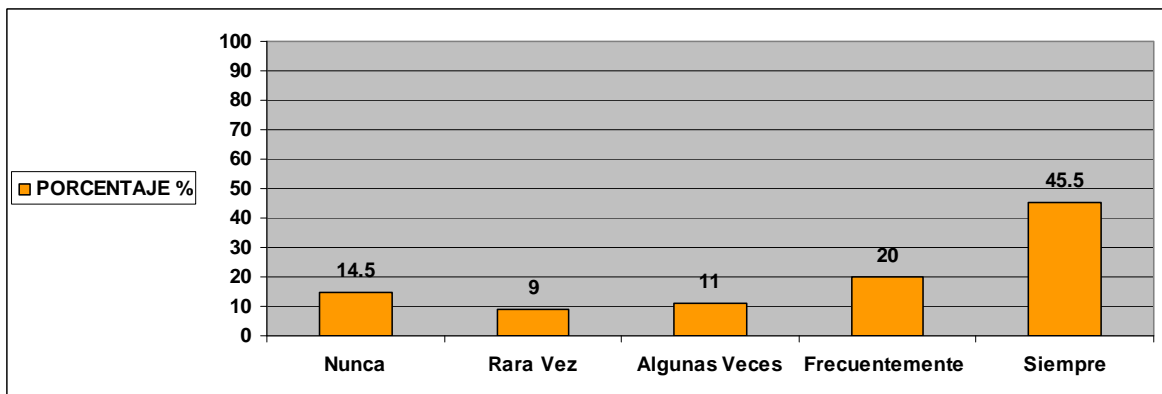


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La gráfica indica que los trabajadores de los restaurantes dieron como respuesta que el trabajo les permite desarrollarse personalmente nunca 3%, rara vez 11%, alguna vez 23%, frecuentemente 19% y siempre 44%.

### Gráfica # 16

#### Pregunta 10: ¿Cree usted que llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo?



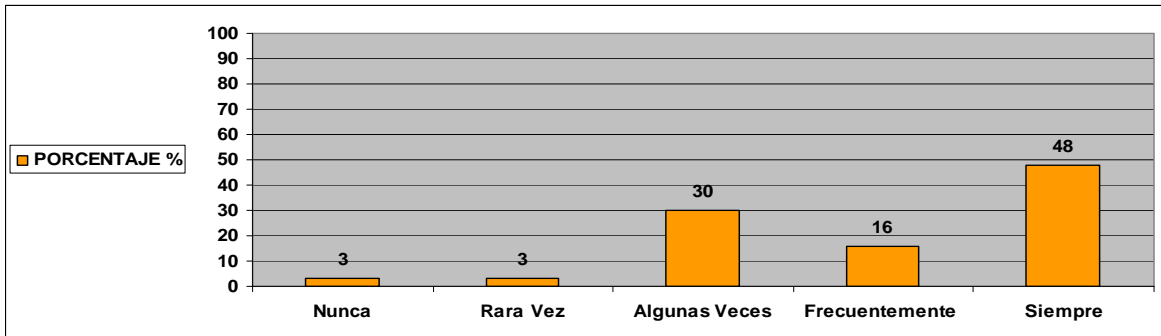
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La gráfica muestra que los trabajadores de los restaurantes, creen que llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de trabajo, nunca 14.5%, rara vez 9%, algunas veces 11%, frecuentemente 20% y siempre 45.5%.



### Gráfica # 17

**Pregunta 11: ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?**

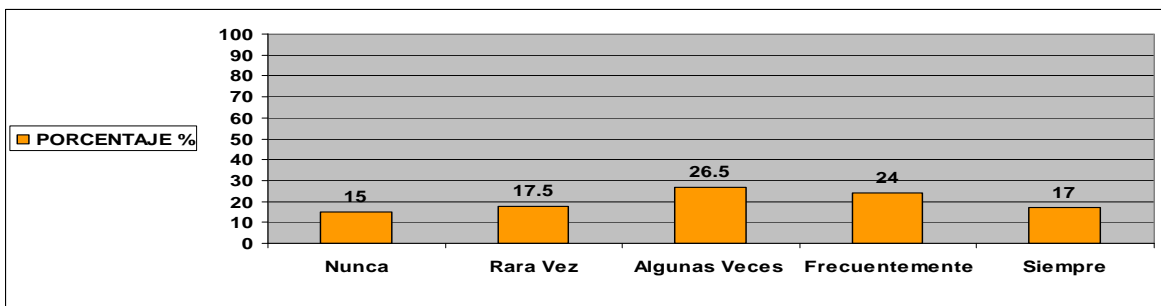


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Se infiere en la gráfica que los entrevistados dieron como respuesta que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo, nunca 3%, rara vez 3%, algunas veces 30%, frecuentemente 16% y siempre 48%.

### Gráfica # 18

**Pregunta 12: ¿Se le da oportunidad para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades en nombre de su empresa de acuerdo a sus responsabilidades?**

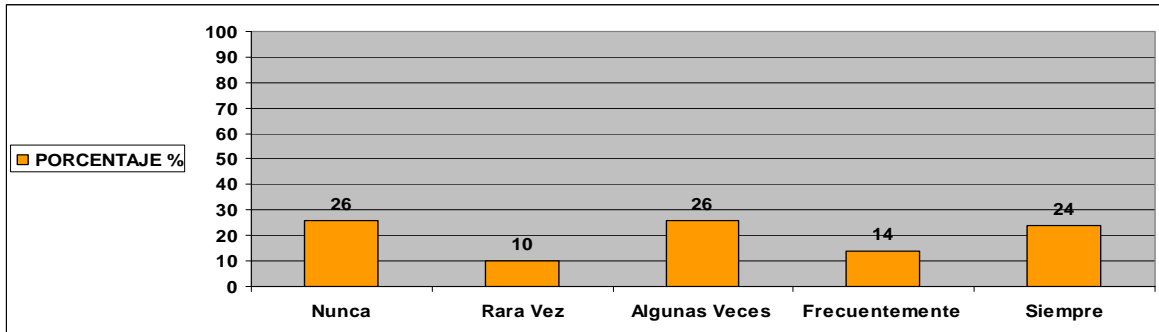


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La gráfica indica que la oportunidad que se le da a los trabajadores de los restaurantes para influir en la planeación, los procedimientos y actividades en nombre de la empresa de acuerdo a sus responsabilidades son las siguientes opciones: nunca 15%, rara vez 17.5%, algunas veces 26.5% es el mayor porcentaje, frecuentemente 24% y siempre 17%.

## Gráfica # 19

**Pregunta 13: Los resultados de su trabajo, ¿cree que afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?**



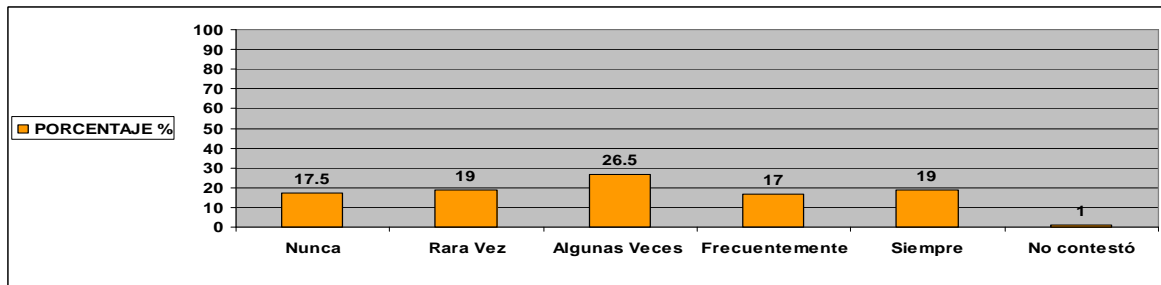
*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Se puede observar que en la respuesta a la pregunta que se hizo a los colaboradores en cuanto a si los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas, nunca 26%, rara vez 10%, algunas veces 26%, frecuentemente 14% y siempre 24%.

## Gráfica # 20

**Pregunta 14: En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, ¿Le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?**

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio

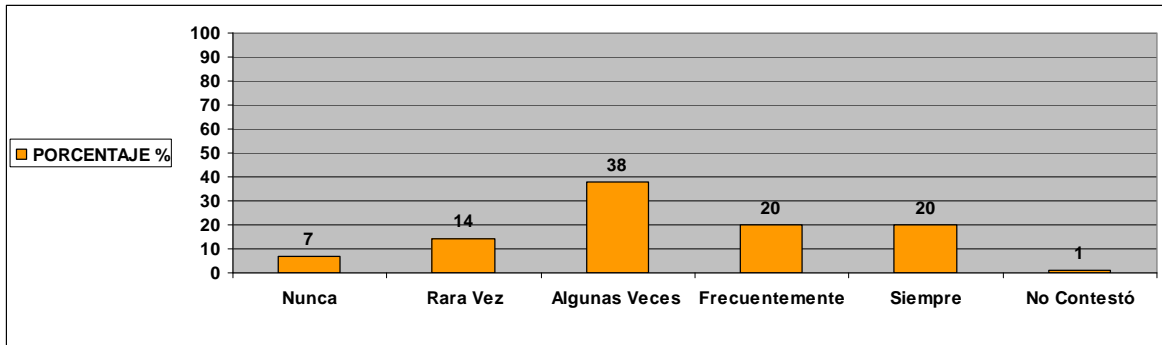


2010.

**DESCRIPCIÓN:** El resultado que se dio por parte de los trabajadores a la pregunta si en su propio trabajo los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones; el porcentaje nunca 17.5%, rara vez 19%, algunas veces 26.5% fue el mayor porcentaje, frecuentemente 17%, siempre 19% y no contestó esta pregunta 1%.

### Gráfica # 21

#### Pregunta 15: ¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?

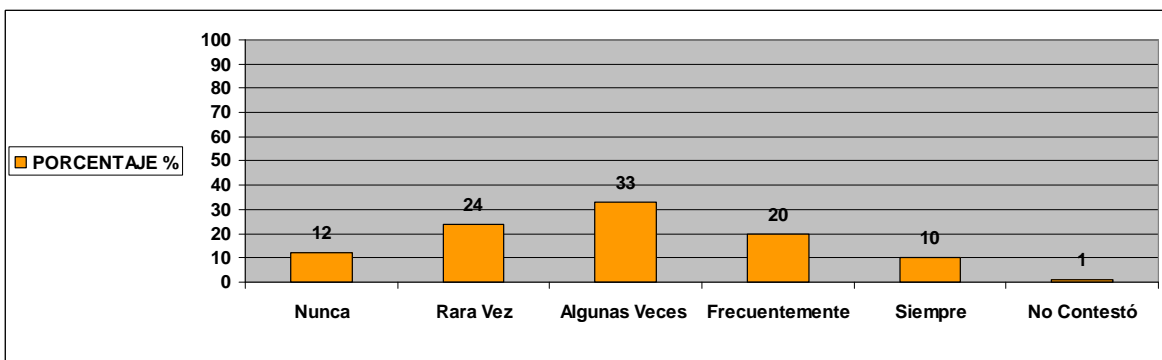


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Se puede inferir que los trabajadores de los restaurantes se sienten apoyados por su grupo de trabajo, en la opción nunca 7%, rara vez 14%, algunas veces 38% frecuentemente 20%, siempre 20% y no contestó esta pregunta 1%.

### Gráfica # 22

#### Pregunta 16: Los ingresos que recibe por su trabajo, ¿Le permiten satisfacer sus necesidades personales?

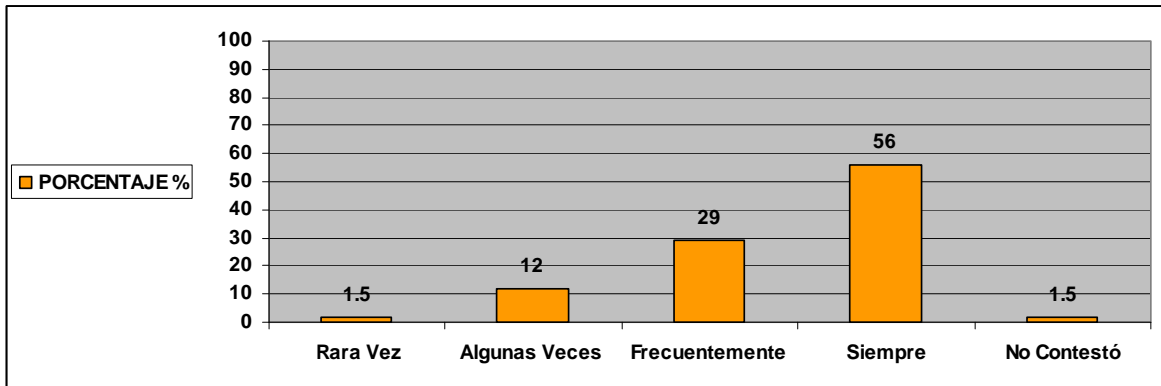


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Se puede observar en la gráfica que los ingresos que recibe por su trabajo le permiten satisfacer sus necesidades personales, respondieron: nunca 12%, rara vez 24%, algunas veces 33%, frecuentemente 20%, siempre 10% y no contestó 1%.

### Gráfica # 23

#### Pregunta 17: Las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo, ¿Le resultan favorables?

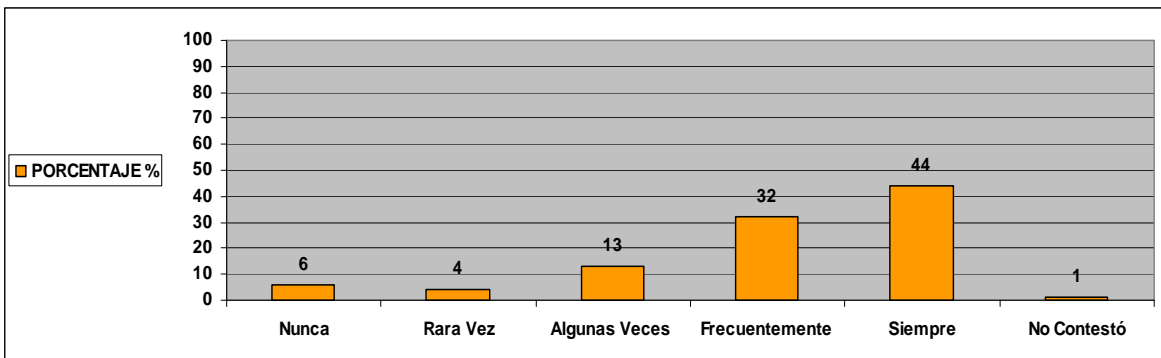


Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Los trabajadores respondieron que las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo le resultan favorables: rara vez 1.5%, algunas veces 12%, frecuentemente 29%, siempre 56% y no contestó 1.5%.

### Gráfica # 24

#### Pregunta 18: Las condiciones del horario de trabajo, ¿Le resultan favorables?

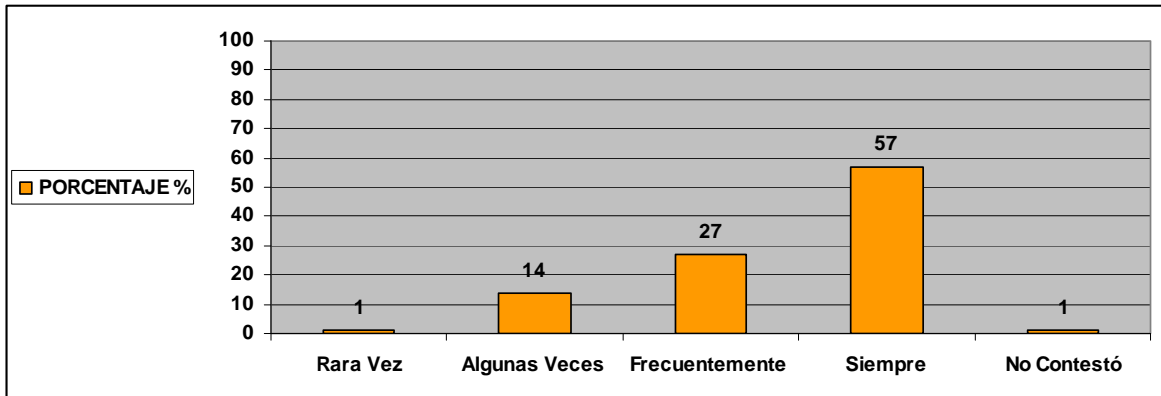


Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La gráfica indica que a los trabajadores, las condiciones del horario de trabajo les resulta favorable: nunca 6%, rara vez 4%, algunas veces 13%, frecuentemente 32%, siempre 44% y no contestó la pregunta 1%.

### Gráfica # 25

#### Pregunta 19: ¿Disfruta cada labor que realiza en su trabajo?

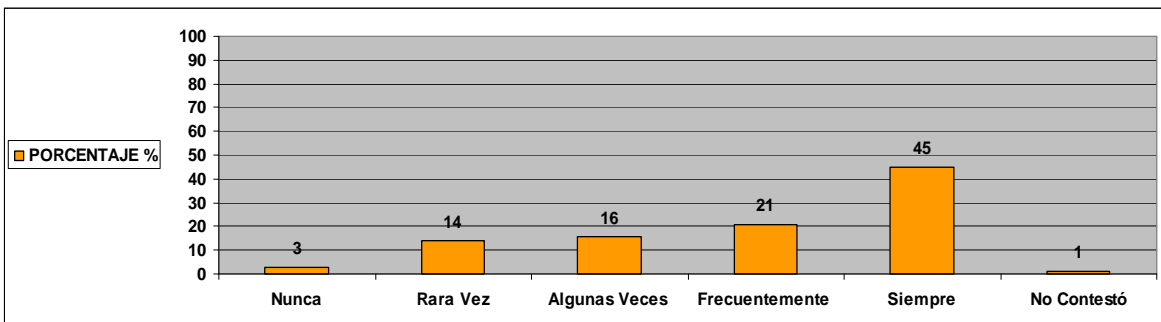


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** El resultado indica que los trabajadores respondieron que disfrutaban cada labor que realizan en su trabajo, rara vez 1%, algunas veces 14%, frecuentemente 27%, siempre 57% y no contestó 1%.

### Gráfica # 26

#### Pregunta 20: ¿Se mantiene informado acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?

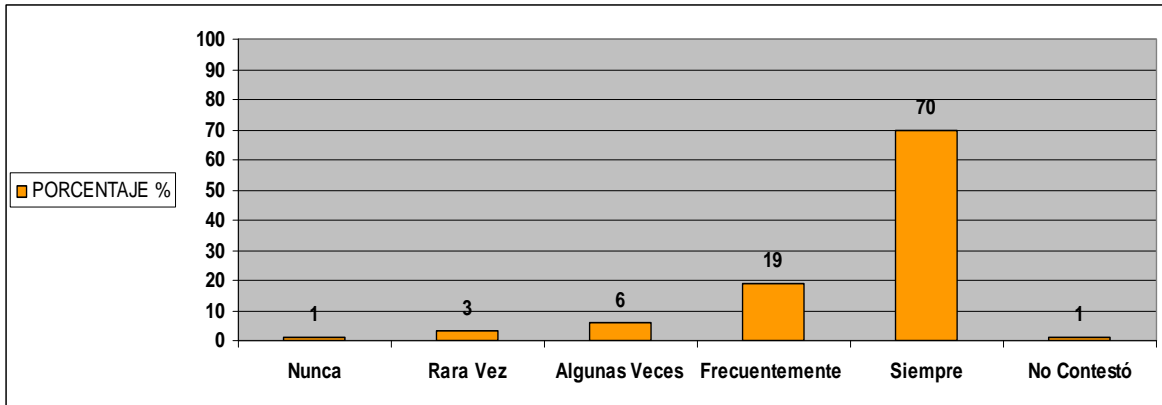


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Se puede observar que los trabajadores se mantienen informados acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo, nunca 3%, rara vez 14%, algunas veces 16%, frecuentemente 21%, siempre 45% y no contestó 1%.

### Gráfica # 27

**Pregunta 21: ¿Las tareas que realiza las ejecuta con la debida importancia que se merecen?**

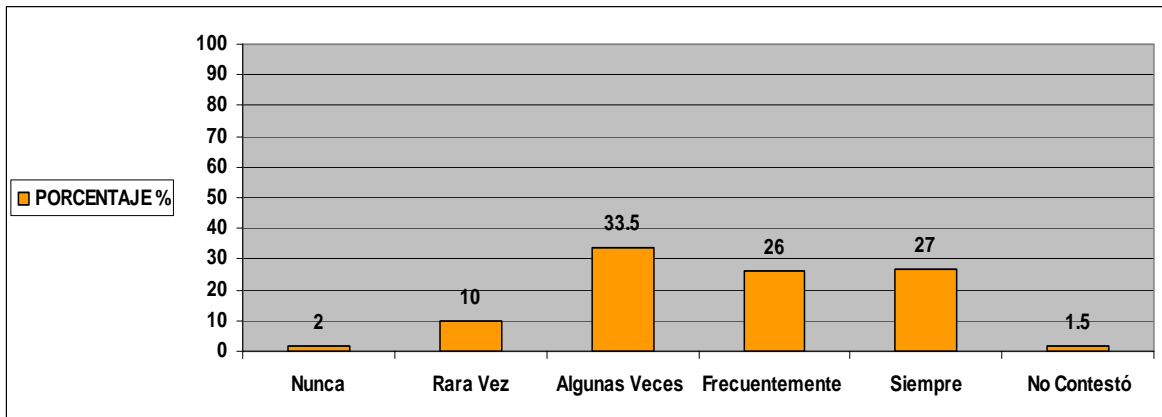


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** En la gráfica se observa que las tareas que realiza el trabajador las ejecuta con la debida importancia que se merecen: nunca 1%, rara vez 3%, algunas veces 6%, frecuentemente 19%, siempre 70% y no contestó 1%.

### Gráfica # 28

**Pregunta 22: ¿Se siente motivado hacia su trabajo?**

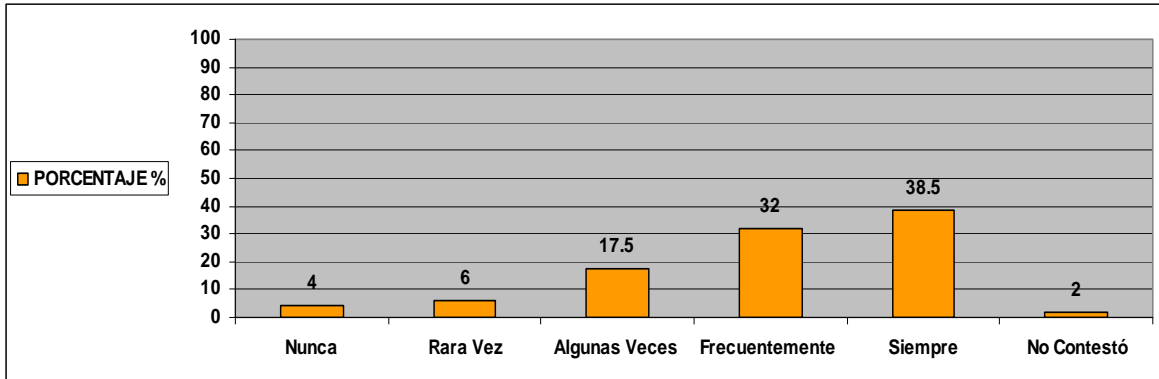


*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La respuesta que se obtuvo por parte de los trabajadores, que si se siente motivado a hacia su trabajo: nunca 2%, rara vez 10%, algunas veces 33.5%, frecuentemente 28%, siempre 27% y no contestó el 1%.

### Gráfica # 29

#### Pregunta 23: El resultado de sus últimas evaluaciones, ¿Coincide con la forma en la cual se desempeña?

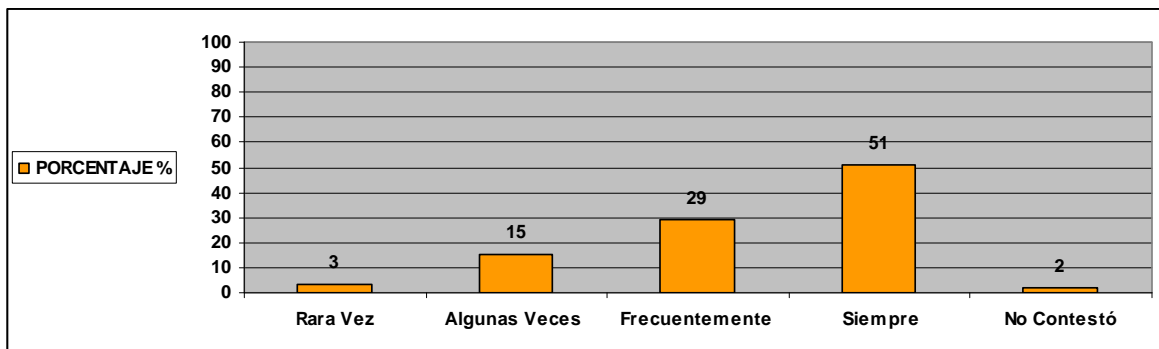


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** El resultado de las últimas evaluaciones de los trabajadores de los restaurantes, coincide con la forma que se desempeña: nunca 4%, rara vez 6%, algunas veces 17.5%, frecuentemente 32%, siempre 38.5% y no contestó 2%.

### Gráfica # 30

#### Pregunta 24: ¿Se siente feliz por los resultados que logra en el trabajo?

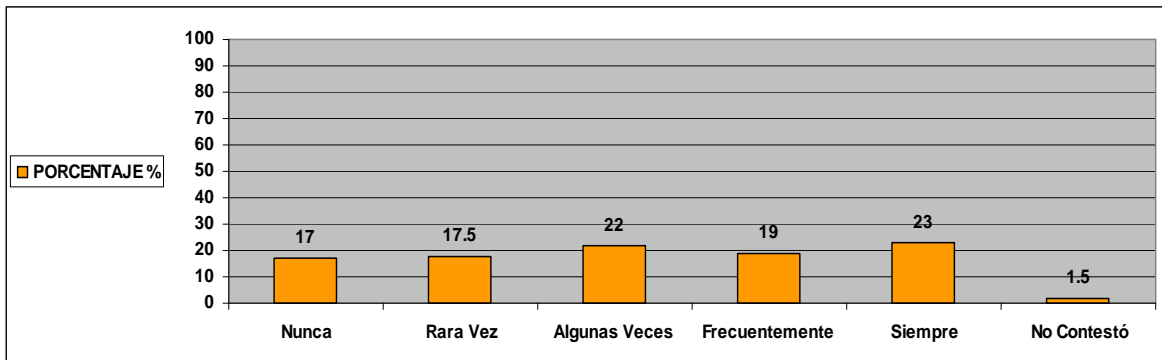


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** La gráfica demuestra que los trabajadores se sienten felices por los resultados que logra en el trabajo: rara vez 3%, algunas veces 15%, frecuentemente 29%, siempre 51% y no contestó el 2%.

### Gráfica # 31

**Pregunta 25: En su puesto de trabajo, ¿Tiene la libertad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo?**

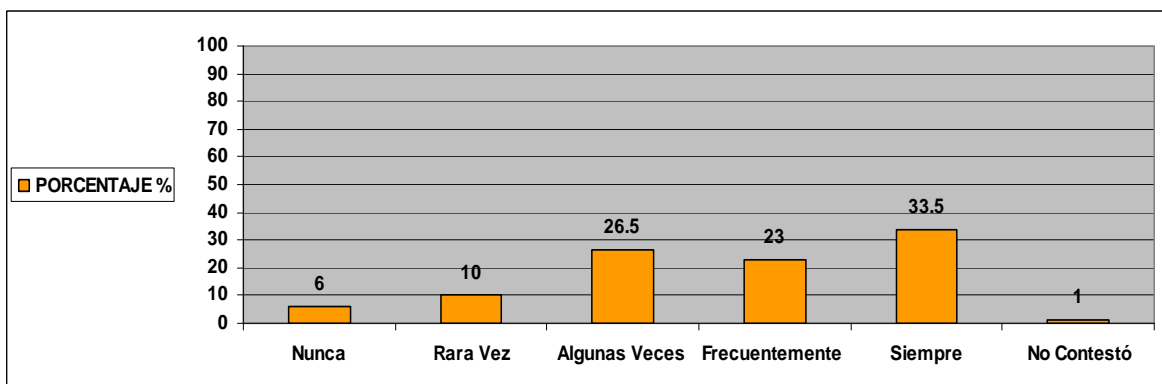


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Se puede observar en la gráfica que el trabajador en su puesto de trabajo tiene la libertad, para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo, nunca 17%, rara vez 17.5%, algunas veces 22%, frecuentemente 19%, siempre 23% y no contestó 1.5%.

### Gráfica # 32

**Pregunta 26: ¿Es grata la disposición de su jefe cuando hace alguna consulta sobre su trabajo?**



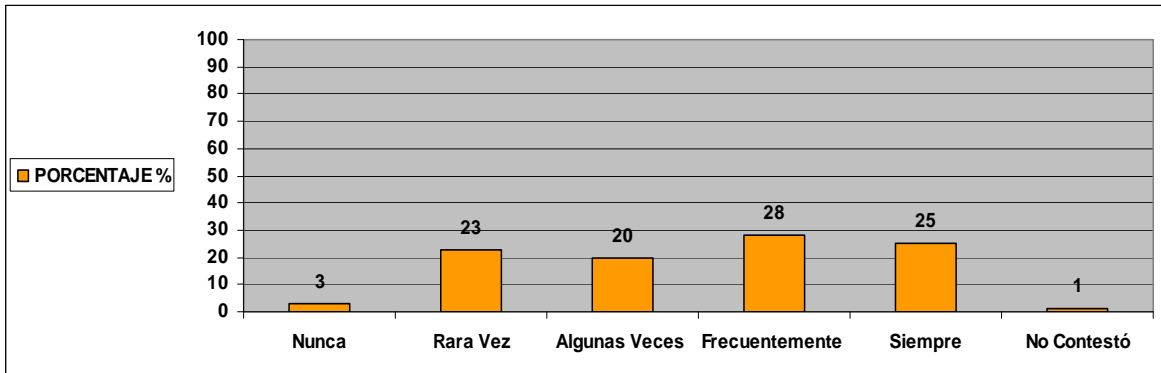
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Es grata la disposición de su jefe cuando se le hace una consulta sobre el trabajo, respondieron: nunca 6%, rara vez 10%, algunas veces 26.5%, frecuentemente 23%, siempre 33.5 y no contestó 1%.



### Gráfica # 33

#### Pregunta 27: ¿Mantiene una buena comunicación con su jefe?

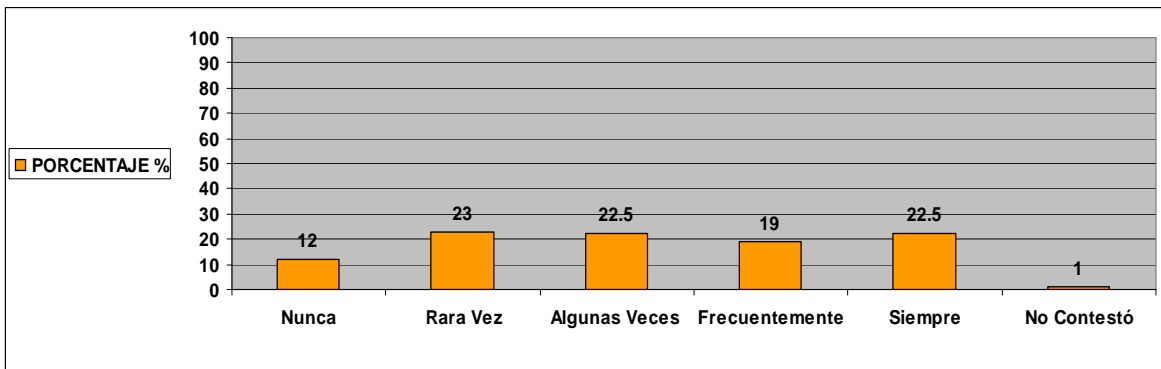


**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** Los trabajadores respondieron que mantienen una buena comunicación con su jefe: nunca 3%, rara vez 23%, algunas veces 20%, frecuentemente 28%, siempre 25% y no contestó 1%.

### Gráfica # 34

#### Pregunta 28: ¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo?



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de los diferentes restaurantes Burger King, municipio de Guatemala Julio 2010.

**DESCRIPCIÓN:** En la gráfica se puede observar que los trabajadores creen que el jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo: nunca 12%, rara vez 23%, algunas veces 22.5%, frecuentemente 19%, siempre 22.5 y no contestó 1%.

### 3.3 Interpretación Final

Esta investigación se realizó acerca de la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, en los restaurantes de Burger King, el clima organizacional es el 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, relacionarse, interacción con la empresa, las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; la alta dirección que está conformada por directivos con cargos más altos en la organización que forman parte del Comité de Dirección ó Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la líneas estratégicas, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con una buena distribución del área de trabajo que sea confortable y para que se de un buen desempeño más efectivo de los trabajadores; 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, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

Dentro de la guía de observación se pudo constatar que en la mayoría de los trabajadores de los restaurantes Burger King, existe la libertad en la realización de sus labores, se sienten identificados con la organización, tienen una apreciación que sus condiciones laborales son buenas. El reconocimiento que tienen es con base a sus valores, méritos y aprobación de excelencia; las relaciones interpersonales generalmente son: de calidad, responden a sus obligaciones, compromisos con responsabilidad, cada uno de los trabajadores demuestran su identidad con grado de pertenencia y trabajo en equipo.

La empresa dentro de su estructura muestra que los trabajadores tienen conciencia y conocimiento de las reglas, procedimientos, normas y obstáculos, ante los que se enfrentan en su labor cotidiana, esto sirve para que las funciones

administrativas, técnicas y operativas tengan resultados positivos en el desempeño que cada uno debe de tener en la organización.

A nivel general los trabajadores de los restaurantes investigados, respondieron que disfrutan la labor que realizan en su trabajo, la mayoría respondió que está a gusto, esto indica que realmente el clima organizacional es bastante favorable para la organización en las tareas u oficios asignadas a cada uno de los trabajadores las que se desarrollan en una dinámica estable y con responsabilidades.

A través del cuestionario realizado a los trabajadores de los restaurantes, a la mayoría de los trabajadores 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 por los colaboradores lo 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.

Los resultados en lo que respecta a las condiciones del área de trabajo y ambiente físico, éstas facilitan la realización de las labores o se recomienda mejorar dicho ambiente para su desempeño, se determino que los trabajadores de la organización concentraron mayormente en que hay que realizar mejorar las dos variables anteriormente mencionadas. Este indicador es importante mantenerlo para que el clima organizacional que ayuda a la realización y desempeño permanezca estable placenteramente en los trabajadores.

En relación al comportamiento que se tiene por las posibilidades de ascender a otros puestos de trabajo en los restaurantes, se determinó que los trabajadores respondieron en su mayoría que la organización, sí contempla los beneficios laborales y a la vez se fortalece el clima organizacional.

El ambiente formado entre los compañeros dentro del restaurante es ideal para desempeñar las funciones de cada uno, esto indica que se da una relación social positiva en el clima organizacional.

El trabajo que realiza el colaborador en los restaurantes es adecuado para su personalidad, le permite desarrollarse, se mantiene informado de las responsabilidades, deberes y se siente feliz por los resultados logrados, esto indica un promedio alto considerando con este resultado que el desarrollo personal de cada uno de los trabajadores responde a los intereses y necesidades que debe cumplir el clima organizacional y el desempeño laboral.

En cuanto a las tareas que realiza el trabajador, son tan valiosas con las de otro colaborador y si el resultado de las últimas evaluaciones coincide con la forma en que se desempeña, la respuesta de ambas dio un alto porcentaje, esto da como indicador que el desempeño de tareas se ejecutan en las condiciones apropiadas que posibilita el clima organizacional que interviene en el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King.

En lo referente a la relación con la autoridad de los restaurantes dentro de las preguntas ¿cree usted que su jefe es comprensivo?, ¿cree usted que llevarse con el jefe beneficia la calidad del trabajo?, ¿es grata la disposición de su jefe cuando hace una consulta acerca de su trabajo?, ¿mantiene una buena comunicación con su jefe?, el análisis dio como resultado un promedio tolerante, es importante incrementarlos para impulsar una motivación a los trabajadores.

Con base a los resultados realizados en el cuestionario a los trabajadores del restaurante de Burger King, con respecto a las preguntas: ¿cree que los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?, las condiciones higiénicas de su trabajo, le resultan favorables?, y las condiciones del horario de trabajo le resultan favorables. Las respuestas fueron aceptables, infiriendo que se da una satisfacción laboral, pero en términos puntuales se demuestra una debilidad en la satisfacción laboral en la respuesta de las siguientes preguntas; en su propio trabajo, los supervisores u otras personas ¿le dan a conocer lo bien que ésta desarrollando sus funciones?, ¿se siente usted apoyado por su grupo de trabajo? por último, los ingresos que recibe por su trabajo ¿le permite satisfacer sus necesidades personales?; en términos generales se demuestra cierta debilidad, no son reconocidos los méritos de sus funciones

de los colaboradores, el apoyo grupal es débil y el ingreso que recibe como pago no cubre la satisfacción de sus necesidades personales, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación de la satisfacción laboral de la organización.

Dentro de la guía de la observación la mayoría de los restaurantes de Burger King se pudo visualizar que los trabajadores realizan sus funciones con el grado de libertad según su desempeño laboral, denotando entre ellos relaciones interpersonales, compromiso, responsabilidad en todos los procedimientos y de esta manera se evaluó el cumplimiento de los objetivos en la realización de sus labores cotidianas.

Con los resultados de esta investigación se determina que la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King se cumple la interrelación satisfactoriamente.

## CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.
- El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.
- Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.
- Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.
- El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, 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.
- En los restaurantes seleccionados las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores.

## **4.2 Recomendaciones**

### **4.2.1 Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)**

- Impartir cursos de capacitación a los trabajadores en diferentes áreas entre ellos: Relaciones interpersonales en la organización, trabajo en equipo, motivación en el desempeño de sus labores, seguridad industrial e identificación con la filosofía de la empresa.
- Formar y certificar trabajadores de la población económicamente activa para incorporarlos al mercado laboral y actividades económicas que le permitan ser competitivos y contribuyan al desarrollo del país.

### **4.2.2 Restaurantes de Burger King**

- 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 de la filosofía empresarial para que funcione en forma productiva y eficiente en el servicio que se presta.

#### **4.2.3 Universidad de San Carlos de Guatemala**

- Implementar en el pensum de la Escuela de Ciencias Psicológicas diplomados de capacitación en los diferentes ámbitos que se desarrolla Recursos Humanos y a la vez incorporar la maestría en Psicología Industrial.

#### **4.2.4 Departamento de Psicología Industria de la Escuela de Ciencias Psicológicas**

- Promover por medio del departamento de Psicología Industrial formación de capacitadores para facilitar a los alumnos interesados de ingresar a la especialización de esta área, conocimientos, dinámicas de Recursos Humanos, clima organizacional y el desempeño laboral entre otros.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Brunet, Jean Lous. *“El Clima de Trabajo en las Organizaciones”*. México: 2005. Editorial Trillas. 750 Págs.
2. Brunet, Jean Lous. *“Comportamiento Humano en las Organizaciones”*. México: 1999. Editorial Trillas. 450 Págs.
3. Brow, W.; Moberg D.; *“Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral”*, México: 1990. Editorial Limusa. 600 Págs.
4. Chiavenato, Idalberto, *“Administración de Recursos Humanos”*. México: 2007. Editorial McGraw Hill. 500 Págs.
5. Ferraro, E.” *Administración De Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área”*. Buenos Aires: 1995. Primo Editora. 350 Págs.
6. Fleishman, E.A. y Bass, A.R., *“Estudios de Psicología Industrial y del Personal”*, Editorial Trillas. México: 1971. 323 Págs.
7. Gil, F y Alcover, C.M. *“Introducción a la Psicología de las Organizaciones”*. Madrid: 2003. Editorial Alianza. 375 Págs.
8. Gahan, J. G. *“Los 6 pasos del Planteamiento Estratégico”*. Buenos Aires: 2005. 197 Págs. 750 Págs.
9. Granell, H.; *“Éxito Gerencial y Cultura”*. Editorial IESA. Caracas: 1997. Págs. 250
10. Grados, J. *“Centro de evaluación”*. México: 2000. 500 Págs.

11. Hernández Sampieri, R. "*Metodología de la Investigación*". México: 2006. Editorial McGraw-Hill. 850 Págs.
12. Jericó, Pilar. "*Gestión del Talento Humano*". México: 2002. Editorial Prentice Hall. 800 Págs.
13. Kolb, Rubin, "*Problemas contemporáneos. Psicología de las Organizaciones*". Volumen 1. México: 1974. 495 Págs.
14. Lazarus, Richard. "Estrés y procesos cognitivos". Editorial Martínez Roca. Barcelona: 1986. 350 Págs.
15. Management Sciences, "*Cómo crear un Clima de Trabajo que motive y mejore al Personal y su desempeño*", Volumen 11. Boston: 2006. 800 Págs.
16. Martínez, Maria. "*La Gestión Empresarial*". España: 2003. Editorial Díaz de Santos. 310 Págs.
17. Lazzati, Santiago. "El aporte Humano en la empresa". Editorial Macchi. 1997. 250 Págs.
18. <http://www.elprisma.com>; "Empresa, historia y definición"; "La aparición de la empresa". "Empowerment".
19. Rogers, E. Rogers, R. "*La Comunicación en las Organizaciones*". España: 1990. Editorial McGraw Hill. 400 Págs.
20. Santini, Gustavo., "*La Empresa Integrada*"; Editorial New Press Grupo Impresor S.A. Buenos Aires: 2000. 298 Págs.

21. Sherman, Bohlander Shell. "*Administración del Recurso Humano*". México: 2005. Novena edición. 600 Págs.
  
22. Stephen, Robbins, "*Comportamiento Organizacional*". México: 2004. Editorial Litografía Ingramex. 657 Págs.
  
23. Valle, R. "*Gestión Estratégica de Recursos Humanos*". EEUU: 1995 Addison Wesley Iberoamericana. 800 Págs.
  
24. Werther, William. "*Administración de Personal y Recursos Humanos*". México: 1995. McGraw Hill. 550 Págs.
  
25. Wayne Mondoy, "*Administración de Recursos Humanos*". México: 2005. Décimo Primera edición 750 Págs.

# **ANEXOS**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO (CUM)  
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA “MAYRA GUTIÉRREZ”  
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
 RESPONSABLES: LORENA PÉREZ / STEFANI MARROQUÍN



### GUÍA DE OBSERVACIÓN

- 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.

EXELENTE	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	MALO
-------	---------	------

**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 el 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
-------	---------	------



**CUESTIONARIO**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Puesto Que Ocupa \_\_\_\_\_

Años de Laborar en la Empresa \_\_\_\_\_ Turno de Trabajo \_\_\_\_\_

Dirección del Restaurante \_\_\_\_\_.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada enunciado que se encuentra a continuación, luego marque con una “X” aquella que considere sea la adecuada en su situación.

1. La distribución física del área de trabajo ¿facilita la realización de sus labores?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	



2. ¿Cree usted que tiene posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la empresa?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

3. El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

4. ¿Cree usted que el trabajo que hace es adecuado para su personalidad?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

5. Las tareas que realiza, ¿son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

6. ¿Cree usted que su jefe inmediato es comprensivo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

7. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

8. ¿Le agrada trabajar con sus compañeros?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

9. El trabajo, ¿le permite desarrollarse personalmente?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

10. ¿Cree usted que llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

**11.** ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

**12.** ¿Se le da oportunidad para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de nombre de su empresa de acuerdo a sus responsabilidades?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

**13.** Los resultados de su trabajo, ¿cree que afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

**14.** En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, ¿le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

**15.** ¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

**16.** Los ingresos que recibe por su trabajo, ¿le permiten satisfacer sus necesidades personales?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

17. Las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo, ¿le resultan favorables?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

18. Las condiciones del horario de trabajo, ¿le resultan favorables?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

19. ¿Disfruta cada labor que realiza en su trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

20. ¿Se mantiene informado acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

21. ¿Las tareas que realiza las ejecuta con la debida importancia que se merecen?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

22. ¿Se siente motivado hacia su trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

**23.** El resultado de sus últimas evaluaciones, ¿coincide con la forma en la cual se desempeña?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

**24.** ¿Se siente feliz por los resultados que logra en el trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

**25.** En su puesto de trabajo, ¿tiene la libertad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	



26. ¿Es grata la disposición de su jefe cuando hace alguna consulta sobre su trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

27. ¿Mantiene una buena comunicación con su jefe?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

28. ¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo.

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

## RESUMEN

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente que perciben los miembros de la empresa que influye directamente en el comportamiento de los colaboradores, al efectuar el estudio sobre “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, proporciono información de los procesos que determina el comportamiento de ambas categorías, permitió conocer actitudes y conductas de los trabajadores.

La investigación se llevo a cabo en la cadena de restaurante de comida rápida, Burger King; la población seleccionada estuvo comprendida entre las edades de 17 años en adelante, de sexo femenino y masculino; el muestreo que se utilizó fue probalístico simple en toda la muestra, ya que las mediciones del subconjunto, fueron estimaciones muy precisas del conjunto mayor, la investigación fue de 125 trabajadores, aplicando el método cuantitativo para evaluar los diferentes procesos y actividades de los diferentes restaurantes. La metodología se desarrollo en primera instancia con la coordinación de la gerencia general de los restaurantes para obtener el permiso para la realización del trabajo de campo de investigación, seguidamente se contacto a los gerentes encargados de cada restaurante para la coordinación y autorización a los investigadores para realizar la actividad. Se realizo un acercamiento por parte de las investigadoras con los trabajadores seleccionados, se planifico el día y horario para aplicar el cuestionario en cada uno de los restaurantes con la coordinación del gerente general y las investigadoras, finalizando con la aplicación de este para recopilar información de la investigación y para consolidar la información se contó con el apoyo de la técnica de observación y cuestionario.

Los resultados de esta investigación se determina que la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King se cumple la interrelación satisfactoriamente permitiendo que cada uno de ellos ejecute con responsabilidad e importancia las tareas que deben de ejecutar diariamente.