

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

**“EI CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENUNCIA POR  
INSATISFACCIÓN LABORAL”**

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

**POR**

**ANA GABRIELA JUAREZ GALIANO**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a seated woman with a halo, surrounded by various heraldic symbols including castles, lions, and columns. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

CONSEJO DIRECTIVO

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal

**SECRETARIA**

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Pablo Josue Mora Tello

Mario Estuardo Sitaví Semeyá

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



C.c. Control Académico  
CIEPs.  
UG  
Archivo  
Reg.-0175-2014  
CODIPs.1771-2018

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

12 de octubre de 2018

Estudiante  
Ana Gabriela Juarez Galiano  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto SEGUNDO (2º) del Acta OCHENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL DIECIOCHO (81-2018), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 12 de octubre de 2018, que copiado literalmente dice:

**SEGUNDO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENUNCIA POR INSATISFACCIÓN LABORAL”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Ana Gabriela Juarez Galiano**

**CARNÉ: 201015989  
CUI: 1593 38743 0101**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordoñez Oliva y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal  
SECRETARIA



/Gaby

UG-266-2018

Guatemala, 10 de octubre de 2018

Señores  
Miembros del Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM



Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3°.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, la estudiante **ANA GABRIELA JUÁREZ GALIANO, CARNÉ NO. 1593-38743-0101 y Registro de Expediente de Graduación No. L-35-2015-I-EPS**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- **10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional**
- **10 créditos académicos por Trabajo de Graduación**
- **15 créditos académicos por haber realizado Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-**

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENUCIA POR INSATISFACCIÓN LABORAL"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 26 de septiembre del año 2018.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Atentamente,



**M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ**  
COORDINACIÓN  
UNIDAD DE GRADUACIÓN

Lucía G.  
CC. Archivo  
**ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO.**

**INFORME FINAL**

Guatemala, 05 de octubre de 2018

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENUNCIA POR INSATISFACCIÓN LABORAL”.**

**ESTUDIANTE:**  
**Ana Gabriela Juarez Galiano**

**DPI. No.**  
**1593387430101**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 26 de septiembre de 2018 por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 04 de octubre de 2018, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



**CIEPs. 081-2018**  
**REG. 0175-2014**

Guatemala, 05 de octubre de 2018

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

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

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENUNCIA POR INSATISFACCIÓN LABORAL”.**

**ESTUDIANTE:**  
**Ana Gabriela Juarez Galiano**

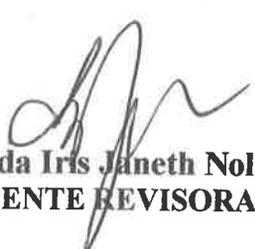
**DPI. No.**  
**1593387430101**

**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 26 de septiembre de 2018, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciada Iris Janeth Nolasco**  
**DOCENTE REVISORA**



c. archivo

**Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”**  
**9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530**



*Asesoría Legal, Reclutamiento, Selección, Capacitación de Personal - Psicología Clínica- Psicología Industrial-  
Reingeniería, Auditoría Fiscal.*

Guatemala, 12 de Agosto de 2,014

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora de Unidad de Graduación  
Centro de Investigación en Psicología- CIESPs "Mayra Gutiérrez"  
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de Investigación titulado "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENUNCIA POR INSATISFACCIÓN LABORAL" realizado por la estudiante ANA GABRIELA JUAREZ GALIANO, No. de carné: 201015989.

El trabajo fue realizado en el mes de Julio, 2014.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente  
Licenciado Víctor Manuel Ordoñez Oliva  
Psicólogo y Orientador Vocacional y Laboral  
Colegiado No. 4270  
Asesor de Contenido

Lic. Víctor Manuel Ordoñez Oliva  
PSICOLOGO  
COL. 4270



Alturisa Guatemala, S.A.

Guatemala, 23 de julio del 2014

Señores  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano  
Ciudad

Por este medio hago de su conocimiento que la Señorita ANA GABRIELA JUAREZ GALIANO, carné No. 201015989 realizó en esta organización el trabajo de tesis con fines de graduación de la carrera de Licenciatura en Psicología, titulado "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENUNCIA POR INSATISFACCION LABORAL" en el mes de julio del presente año.

Para los usos que a la interesada convenga, extendiendo la presente a los veintitrés días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,



  
Sandy Arana  
Gerente de tienda

## **PADRINOS DE GRADUACIÓN**

Ingeniero Agrónomo David Haroldo Juárez Quim

No. Colegiado 716

Licenciado Luis Pablo Juárez Galiano

No. Colegiado 14421

## **ACTO DE DEDICO**

- A Dios**                      Porque a pesar de todas las adversidades, Él siempre me ha brindado todo lo que necesito, por darme esa capacidad de no darme por vencida y lograr una de tantas metas que me he propuesto.
- A mi madre**                      Por ser instrumento de Dios al darme la vida, por tu amor, tu educación, la formación moral y religiosa a través de esfuerzos y sacrificios. Por ti soy lo que soy y por ser el mejor padre y madre que me haya dado la vida.
- A mis tíos**                      Por siempre apoyarme y estar presente en los mejores momentos de mi vida.
- A mi familia**                      Por ser un sostén y apoyo en toda mi vida.
- A mis amigos**                      Por brindarme su amistad sincera y momentos que marcaron mi vida.

# **AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por ser mí segundo hogar.

A KFC

Por permitirme ser parte del equipo y por el apoyo que me brindaron en todo el tiempo de mi vida universitaria.

A MI REVISORA Y ASESOR

Licda Janeth Nolasco y Lic. Víctor Ordóñez por su apoyo, y dedicación prestada en esta investigación. Muchas Gracias.

A MIS PADRINOS Y FAMILIA

Ingeniero Agrónomo David Haroldo Juarez Quim, por ser mi figura paterna y apoyo incondicional y a Lic. Luis Pablo Juarez Galiano por ser como mi hermano y brindarme tu conocimiento.

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Resumen	
Prólogo	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.2 Marco teórico	3
1.1.2.1 Revisión de antecedentes	3
1.1.2.2 Clima organizacional	4
1.1.2.3 Satisfacción laboral	5
1.1.2.3.1 Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg	7
1.1.2.3.2 Teoría de las necesidades de McClelland	10
1.1.2.4 Insatisfacción laboral	12
1.1.2.4.1 Caracterización de la insatisfacción laboral	13
1.1.2.4.1.1 Salario bajo	15
1.1.2.4.1.2 Mala relación con los compañeros o jefes	16
1.1.2.4.1.3 Escasa o nulas posibilidades de promoción	16
1.1.2.4.1.4 Personas inseguras	16
1.1.2.4.1.5 Malas condiciones laborales	17
1.1.2.4.1.6 Circunstancias personales y laborales	17
1.1.2.4.1.7 La realización de tareas monótonas y repetitivas	17
1.1.2.4.1.8 Falta de comunicación	17
1.1.2.4.1.9 Jornada laboral intensa y mal estructurada	17

1.1.2.4.2 Manifestación de insatisfacción de los empleados	18
1.1.2.5 Rotación del personal	19
1.1.2.6. Renuncia	21
1.1.2.6.1 Las renunciaciones voluntarias y la situación interna de empleo	21
1.1.2.7 Acoso laboral	22
1.1.2.7.1 Consecuencias psicológicas y laborales	27
1.1.2.7.2 Perfil habitual de la víctima	28
1.1.2.7.3 Perfil del acosador	29
1.2 Delimitación	31

## **CAPÍTULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

2.1 Técnicas	32
2.1.1 Técnicas de muestreo	32
2.1.2 Técnicas de recolección de datos	32
2.1.3 Técnicas de análisis estadístico	33
2.2 Instrumentos	33
2.3 Operativización de objetivos	35

## **CAPÍTULO III**

### **3. PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1 Características de lugar y población	36
3.1.1 Características del lugar	36
3.1.2 Características de la población	36
3.2 Análisis e interpretación de resultados	37
3.2.1 Análisis cuantitativo	37
3.2.1.1 Encuesta de clima organizacional	37

3.2.1.2 Entrevista a los encargados del restaurante	50
3.2.1.3 Encuesta de testimonio de salida	52
3.2.2 Análisis general	55
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1 Conclusiones	61
4.2 Recomendaciones	61
Bibliografía	64
Anexos	65
Anexo 1: Cuestionario clima organizacional	66
Anexo 2: Encuesta de testimonio	68
Anexo 3: Entrevista a los encargados del restaurante	69
Anexo 4: Consentimiento informado del testimonio	70
Anexo 5: Planificación de taller “trabajando juntos”	71

# RESUMEN

## **“El clima organizacional y su incidencia en la renuncia por insatisfacción laboral”.**

Autor: Juarez Galiano, Ana Gabriela.

La presente investigación se llevó a cabo en Alturisa Guatemala, S, A. específicamente en la marca Kentucky Fried Chicken, restaurante zona 11, con la participación de 45 empleados con edades comprendidas de 20 a 25 años.

Con los objetivos se logró identificar las causas de la renuncia por insatisfacción laboral y la relación con el clima organizacional siendo estos los factores principales por el cual se presentan las renunciaciones de los colaboradores, asimismo se analizaron los diferentes problemas que se presentan en el comportamiento laboral. También se brindaron técnicas para fomentar el bienestar laboral que permita prevenir la renuncia de los colaboradores activos.

Con las preguntas de investigación se logró desarrollar los objetivos que permitieron describir los diferentes problemas que presentan en un clima laboral, especificando la renuncia del colaborador y la relación que este tiene con el abuso de poder o acoso laboral cambiando positivamente las actitudes y comportamientos de los empleados mediante técnicas de prevención y así fomentar el bienestar organizacional. Asimismo conocer como el clima organizacional negativo repercute en la insatisfacción laboral.

Se utilizó una muestra no aleatoria porque, se observó el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización, se tomó en cuenta las renunciaciones por mes y el rendimiento laboral, sus ausencias sin causa, en general se tomó en cuenta todas las variables posibles relacionadas con la renuncia y satisfacción laboral.

Así mismo se procedió a la aplicación de la encuesta de evaluación de clima organizacional como instrumento, el cual evidencio como se percibe el ambiente organizacional de parte de los empleados. Indicando así la insatisfacción laboral que presentan algunos de los colaboradores de la marca Kentucky Fried Chicken. Posteriormente con los supervisores y jefes se realizaron talleres en un período estipulado, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales, se identificaron las causas de la insatisfacción del empleador - patrón y de cómo se pueden modificar para cambiar la dinámica laboral y disminuir la renuncia por insatisfacción laboral.

Se concluyó en dichas actividades que el colaborador siente la necesidad de retirarse por la poca organización de los horarios y por motivos personales. Existe cierto recargo de las horas de trabajo y por lo tanto los empleados dejan de asistir a la organización.

## PRÓLOGO

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para subsistir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma.

Diferentes referencias teóricas señalan que el estudio de la insatisfacción laboral es de suma importancia porque ésta repercute de forma negativa sobre una serie de aspectos del comportamiento laboral, tales como: la salud de los trabajadores, asociada a ciertos síntomas psíquicos: desmotivación, actitud negativa hacia el trabajo, ansiedad, stress, etc. Y sobre la organización porque se relaciona con el ausentismo, renuncias y con una actitud negativa hacia la seguridad en el trabajo. Es así como las organizaciones están llamadas a establecer estrategias que permitan observar el sinnúmero de variables que se generan dentro de su funcionamiento y que de una u otra manera influyen, negativa o positivamente, al normal funcionamiento administrativo-productivo-interaccional que se establece dentro de esta.

Toda institución tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten en los elementos claves de la subsistencia de éstas, por lo que las variables que intervienen en estos procesos son relevantes al momento de realizar un diagnóstico organizacional. Entre ellos la satisfacción del

trabajador que ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga.

Es así como la presente investigación busco relacionar los niveles de insatisfacción laboral en función del clima organizacional que se encuentra dentro de esta organización, permitiendo identificar que elementos facilitan o dificultan dicha relación, lo que consigue entregar observaciones pertinentes en este caso en particular. Esta investigación contribuyó con la Escuela de Ciencias Psicológicas con resultados reales y aplicables a la situación laboral actual del país. No obstante, en un ambiente donde se desarrollan varias personas siempre estará afecto a conflictos o dificultades que interfieren en el logro de resultados idóneos para las organizaciones.

La organización conoció los factores que influyen negativamente en la motivación de sus trabajadores y por consiguiente en el desempeño laboral, además, permitió plantear alternativas y estrategias viables de abordaje para el mejoramiento del ambiente laboral y resultados globales deseados por la organización. Asimismo, los trabajadores se beneficiaron por el interés demostrado por la organización en implementar cambios positivos para lograr el clima laboral adecuado contemplando las condiciones actuales del trabajo, promoviendo en los trabajadores el cambio hacia una actitud positiva como herramienta para lograr las metas individuales y organizacionales.

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

#### 1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La población objeto de estudio se seleccionó de forma intencional, integrada por trabajadores de Alturisa Guatemala, S, A. (KFC zona 11), durante el desarrollo del informe final con fines de graduación, de la Escuela Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014.

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización, que proyecta una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es idóneo para ejecutar el perfil del puesto o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización; se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador estaba buscando. Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Para muchas personas el trabajo, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en muchos otros casos, es una fuente continua de insatisfacciones

donde los trabajadores se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesional, laboral y socialmente.

“La insatisfacción laboral”<sup>1</sup> puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede estar ocasionado por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas. Nos encontramos con un factor cada vez más frecuente, este factor puede ser incontrolable en algunas circunstancias críticas, ya que la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual e incluso llegar a la terminación de contrato.

Se debe asegurar que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar la productividad de los trabajadores de la organización y llegar a evitar que la persona desista de sus labores. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, con la combinación de factores humanos y físicos tiende a disminuir la insatisfacción laboral. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con la renuncia de los trabajadores son las condiciones laborales.

El problema planteado para la realización de la presente investigación llevó a resolver las siguientes interrogantes: *¿Qué tipos de problemas presentan los trabajadores en un clima organizacional precario? ¿Cómo el clima organizacional puede influir en las actitudes de nuestro trabajador? ¿Cómo podemos prevenir el clima organizacional que perjudica al colaborador*

---

<sup>1</sup> **Cabaleito Protela, Víctor Manuel.** 2010. *Prevención de riesgos laborales.* Ideas propias editorial S.L, 2010. Pàg 215.

## **1.1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.1.2.1 REVISIÓN DE ANTECEDENTES**

En la revisión de antecedentes existe una relación entre el tema: “Causas de la falta de motivación de los trabajadores” y “El clima organizacional y su incidencia en la renuncia por insatisfacción laboral”, ya que la renuncia o desistimiento laboral es una causa de la falta de motivación dentro de una organización. La investigación brindó un acercamiento a dichas causas, y se enfocó de forma específica para indagar, el por qué el trabajador da como terminado su labor en dicha empresa. Así mismo se analizó el aumento de la renuncia por insatisfacción laboral, y su repercusión en la organización. El clima organizacional es la clave para que el trabajador no abandone la organización es uno de los factores más importantes.

El ambiente actual refleja que las relaciones entre patrono y empleado están constantemente sujetas a los cambios del entorno globalizado. Anteriormente, las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados. Se observa que antes de los noventa y principios del dos mil, aumentó el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que estos buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral más estrecho.

Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos. Se considera fuente de satisfacción que las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de superarse y por medio de este logran independencia económica.

Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus

deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

### **1.1.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados.

Carlos Méndez menciona que “en primer lugar, el clima y la cultura son dos aspectos importantes del contexto global, el medio ambiente o la situación.”<sup>2</sup> La cultura tiende a ser compartida por todos o la mayoría de los miembros de algún grupo social, es algo que los miembros antiguos suelen tratar de transmitir a los miembros más jóvenes, formas de comportamiento y las percepciones de las estructuras de la organización. La cultura incluye los valores profundamente arraigados, creencias, supuestos, símbolos, héroes, y los rituales.

El Clima organizacional resulta difícil de definir. Hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la manera de medirlo de manera efectiva en los diferentes niveles de análisis. Además, hay varios enfoques para el concepto de clima: el enfoque del esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida.

El primer enfoque se refiere al concepto de clima como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo. Desde este punto de vista las evaluaciones deben llevarse a cabo a nivel individual.

El segundo enfoque pone de relieve la importancia de las percepciones compartidas como fundamento de la noción de clima. Es importante darse cuenta de que a partir de estos dos enfoques, no hay "mejor" enfoque y que en realidad tienen una gran cantidad de solapamiento.

---

<sup>2</sup> **Méndez Álvarez, carlos eduardo..** *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia.* [ed.] Centro editorial Universidad del Rosario. 2005. Pàg 80

Es decir que el Clima Organizacional es el proceso de cuantificación de la "cultura" de una organización. Los investigadores han seguido el modelo de percepción compartida de clima organizacional. Este modelo identifica las que moderan la capacidad de una organización para movilizar su fuerza de trabajo a fin de lograr los objetivos del negocio y maximizar el rendimiento.

Mientras una organización y sus líderes no pueden eliminar todo factor de estrés en la vida cotidiana de sus empleados, estudios de clima organizacional han identificado una serie de comportamientos de los líderes que tienen un impacto significativo sobre el estrés y la moral.

Las teorías de la neuropsicología cognitiva y la inteligencia emocional proveen una fundamentación científica sobre la que los líderes deben de mejorar el estrés y la moral en el lugar del trabajo para lograr el máximo rendimiento. Encuestas sobre el clima pueden aportar pruebas concretas de cómo funciona esto en la acción en donde la cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización.

Así la cultura organizacional se manifiesta en: Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general, el grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal, y la fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

### **1.1.2.3. SATISFACCIÓN LABORAL**

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí parte que la satisfacción o insatisfacción con el

trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Según Schultz Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero influyen grandemente en la satisfacción laboral. “Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc.”<sup>3</sup>

La satisfacción laboral es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la organización, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral. Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor favorable o desfavorable acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo, comunicación y trato efectivo con los compañeros de trabajo. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus

---

<sup>3</sup> **Robbins, stephen p.** *Comportamiento Organizacional*. s.l. : Pearson Educación, 2004. pág. 63.

habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

#### **1.1.2.3.1 Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg**

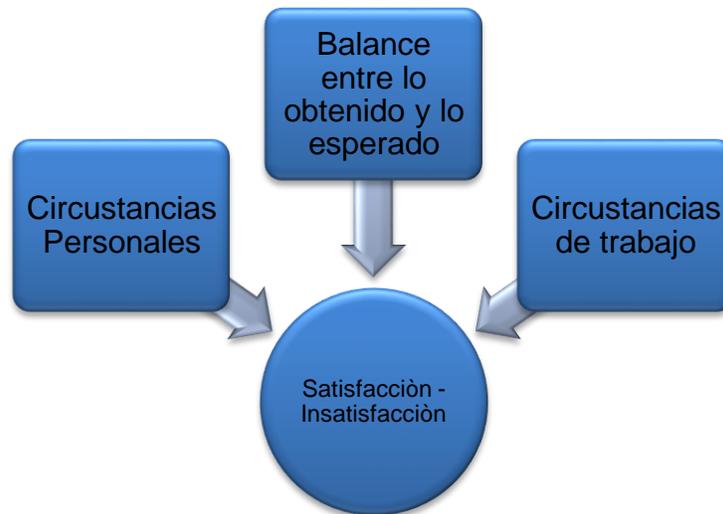
Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, José Barreiro considera que “la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad, respaldo, comunicación efectiva y un buen trato con sus jefes, también aumente la satisfacción laboral “. <sup>4</sup>

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la Figura de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las

---

<sup>4</sup> **Barreiro Fernández, José Manuel. 2013.** *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales.* [ed.] 2003 Netbiblo. 2013.

individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.”<sup>5</sup>



La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones, diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada, salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés, conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos.

Locke (1976) hace énfasis en una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. "Herzberg postuló la existencia de dos clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos."<sup>6</sup> Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el

---

<sup>5</sup> **Toro Alvarez Fernando, Cabrera Gómez Hernán. 1985. Motivación para el trabajo. [ed.] 1985 Ediciones Graficas. 1985.**

<sup>6</sup> **Toro Alvarez Fernando, Cabrera Gómez Hernán. 1985. Motivación para el trabajo. [ed.] 1985 Ediciones Graficas. 1985.**

entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según dicho modelo estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Dentro de los factores que producen satisfacción y motivan al trabajador están:

- Realización exitosa del trabajo.
- Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.
- Promociones en la empresa, etc.

Así como existen factores motivadores positivos también se manifiestan factores de motivación negativos dentro de los colaboradores tales como:

- Falta de responsabilidad.
- Trabajo rutinario y aburrido, etc.
- Abandono de labores.

Los factores higiénicos que se involucran dentro de la satisfacción de la persona que no producen abandono de labores son:

- Status elevado.
- Incremento del salario.
- Seguridad en el trabajo, etc.

Y los factores que cuando van mal producen insatisfacción

- Malas relaciones interpersonales.
- Bajo salario.
- Malas condiciones de trabajo, etc.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó factores motivadores mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos).

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Un ingrediente que también resalta dentro de las definiciones es la *actitud*, la cual es el resultado de la experiencia del trabajador en su interacción con el medio organizacional. Así, según Blum (1990), “la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos.”<sup>7</sup>. A su vez, la satisfacción laboral es la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. Pero también la satisfacción laboral tiene que ver con las emociones; por ejemplo, Bujalance afirma que es “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”<sup>8</sup>

#### **1.1.2.3.2 Teoría de las necesidades de McClellan**

David McClellan y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClellan, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la

---

<sup>7</sup> Fernández Arenas, José Antonio. 2000. *Principios Administrativos*. Primera Ed. México D.F. 2000.

<sup>8</sup> C, Blum. Milton L- Naylor. James. 1976. *Psicología industrial*. 1ª ed. s.l. : Edición Trillas, 1976

necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder. “La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer control en el trabajo personal y el de otros.”<sup>9</sup> Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder.

McClellan descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder. Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometándolo a un entrenamiento para el efecto. Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClellan pide a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo.

---

<sup>9</sup> Santos. *Las relaciones humanas en la empresa*. 2008 Editorial Paraninfo. pág. 150.

(Nash, 1988) “opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación.”<sup>10</sup>

De hecho varios estudios de investigación sobre este tema de la permanencia de los empleados en la organización muestra los siguientes resultados positivos:

- Mejora la satisfacción del empleado en el puesto.
- Reduce la rotación voluntaria
- Mejora la comunicación
- Da expectativas realistas del puesto.

Siempre se ha dicho que a mayor motivación mayor producción por parte del personal. Por tal motivo es de suma importancia la satisfacción que encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, sus compañeros, sus superiores, etc.

#### **1.1.2.4 INSATISFACCIÓN LABORAL**

La insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede estar ocasionado por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas.

En cualquier caso, las empresas deben luchar contra ese fenómeno con el fin de aumentar el rendimiento y la concentración de sus equipos, logrando que no se convierta en un problema para la productividad. Conocer las causas es uno de los pasos más importantes. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse, además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, expresión o retiro. Ardowin J. Y Bustos C. y Gayó

---

<sup>10</sup> **Mariño Fernández, Raquel.** *La mujer en las ramas industriales de F.P. en Galicia: análisis de su trayectoria formativa y de su inserción sociolaboral.* [ed.] Univ Santiago de Compostela.

R. y Jarpa M. “señalan que mediante el estudio de la insatisfacción laboral, el patrono podrá saber los efectos que producen en el personal; las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización. Así se podrían mantener, reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.”<sup>11</sup>

Se manifiesta que la ansiedad y el estrés se han convertido hoy en día en los problemas psicológicos más acuciantes, no solo en el ámbito clínico, sino también dentro del mundo empresarial, ya que guarda el rendimiento laboral y la productividad con los procesos de estrés. La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

#### **1.1.2.4.1 Caracterización de la insatisfacción laboral**

D’Elia ha definido que existen diferentes aproximaciones teóricas sobre la satisfacción laboral y los aspectos que la conforman:

”Del trabajo en sí mismo, consideran que las variables fundamentales para la satisfacción son la autonomía, creatividad, responsabilidad y la variedad de la tarea.”<sup>12</sup>

De las relaciones humanas, enfatiza el contexto de la interacción y las relaciones interpersonales existentes entre compañeros de trabajo y entre autoridades y subordinados, como variables clave en la satisfacción laboral. Aproximación físico-económica o estructuralista, señala como los factores más importantes aquellos que se refieren a las políticas de la organización sobre salario, prestaciones y ascensos.

---

<sup>11</sup> **Porret Gelabert, Miquel. 2012.** *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.* [ed.] ESIC Editorial. 2012.

<sup>12</sup> **Delia, Gustavo.** *Como hacer indicadores de calidad y Productividad En la empresa.* [ed.] Francisco Etchelecu.

Han permitido derivar los componentes de la satisfacción laboral. Entonces son:

- ☑ Propiedades del trabajo en sí mismo, es decir, características de las tareas y procesos cotidianos implicados en el trabajo individual.
- ☑ El contexto de la interacción, esto es, características de las relaciones interpersonales de las que una persona lleva a cabo sus tareas.
- ☑ Políticas de organización, las cuales se refieren a las reglas generales y a los estándares que determinan los patronos.

A continuación describimos estos factores que si bien, aun son escasos y, en ocasiones, contradictorios, proporcionan un panorama de las variables de interés y pueden constituir la base para trabajos futuros:

- ☑ Edad: se ha observado una relación cercana entre edad y satisfacción: el personal con más de 30 años tienden a estar menos satisfechos que los más jóvenes.
- ☑ Sexo: las mujeres estaban más insatisfechas que los hombres en las categorías de seguridad, estima, autonomía y autorrealización y que solo en la dimensión de necesidades sociales, los empleados de uno y otro sexo mostraban el mismo nivel de satisfacción.
- ☑ Antigüedad y experiencia: los hallazgos con respecto a sus variables son contradictorios. Mientras que los resultados de D'elia no mostraron ninguna asociación entre aquellas y la insatisfacción, Lynch observaron que a mayor antigüedad correspondía mayor satisfacción y viceversa.

Al parecer el desempeño tiene relación con la insatisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento. Se han encontrado puntos de acuerdo entre los siguientes factores:

- ❖ Existencia de una relación negativa entre la satisfacción laboral y las probabilidades de abandono del empleo.
- ❖ Existencia de una relación negativa, aunque menos firme, entre la satisfacción laboral y el ausentismo.

- ❖ Correlación significativa, aunque algo inestable, entre la satisfacción laboral y el desempeño del trabajador.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento. Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

Según Chiang “Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Veamos a continuación las causas principales que producen en algunos trabajadores insatisfacción laboral”<sup>13</sup>:

#### **1.1.2.4.1.1. Salario bajo.**

Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo. La problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente; queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro *Administración de personal y recursos humanos* de los autores (Werther y Davis, 2000) “Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada.”<sup>14</sup> Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal.

---

<sup>13</sup> Chiang Vega Margarita, Martín Rodrigo María José, Núñez Partido Antonio. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. [ed.] 2010 Univ Pontificia Comillas. 2010.

<sup>14</sup> William B. Werther (Jr), Keith Davis, Graciela , Sánchez Bedolla María Cristina, Huerta Sobrino. 2000. *Administración de personal y recursos humanos*. [ed.] McGraw-Hill. 5. 2000.

El deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación, genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recaea en ausentismo y rotación de personal. Se debe de tomar en cuenta que el salario en ciertas personas no llena sus expectativas aunque sea de manera justa.

#### **1.1.2.4.1.2 Mala relación con los compañeros o jefes**

En ocasiones, la mala relación suele ser causada por envidias profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros. En el caso de los jefes, suele mostrarse una actitud de superioridad y desconsiderada hacia sus subordinados. Incluso por la falta de ética profesional hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

#### **1.1.2.4.1.3 Escasa o nulas posibilidades de promoción.**

Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

#### **1.1.2.4.1.4. Personas inseguras.**

Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

#### **1.1.2.4.1.5 Malas condiciones laborales.**

La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario. Considerando los horarios exhaustivos.

#### **1.1.2.4.1.6 Circunstancias personales y laborales.**

Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

#### **1.1.2.4.1.7 La realización de tareas monótonas y repetitivas.**

Constituyen unas de las primeras causas de falta de atención e insatisfacción. Actúa de forma acumulativa hasta llevar al empleado al hartazgo y a la falta de rendimiento. Por ello es importante confeccionar puestos con labores variadas o enfrentar a los empleados a algunos retos que les saquen de la monotonía.

#### **1.1.2.4.1.8 Falta de comunicación**

Cuando afectan a la transmisión de problemas y soluciones, ya que desconectan al empleado de la organización, haciendo que su nivel de compromiso esté bajo mínimos, así como el reconocimiento de su trabajo.

#### **1.1.2.4.1.9 Jornada laboral intensa y mal estructurada.**

El rendimiento puede caer en picada. Los seres humanos necesitamos cierta compensación entre el estrés laboral, el tiempo que pasamos en sociedad y nuestro tiempo biológico (que necesitamos para funciones como comer, descansar y dormir).

De esta manera, las jornadas largas y vacías se convierten en uno de los peores enemigos de la satisfacción en el trabajo. El "presentismo" puede ser un enemigo para el rendimiento y lo importante es que exista una jornada suficiente, estructurada y que permita la conciliación familiar en lo posible.

Por último nos encontramos con un factor cada vez más frecuente, como es la inestabilidad en el empleo. En otras palabras, la percepción que tienen los trabajadores de poder perder su trabajo y que puede causar incertidumbre y temor. Este factor puede ser incontrolable en algunas circunstancias críticas, pero en circunstancias de normalidad relativa los encargados deben tratar de no transmitir inseguridad a sus empleados respecto a sus puestos o en cualquier caso transmitir de forma transparente cómo anda cada uno respecto a lo que la empresa espera de ellos.

#### **1.1.2.4.2 Manifestación de insatisfacción de los empleados**

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. "Se presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc."<sup>15</sup>

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento, productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas

---

<sup>15</sup> **C. Rusbult y Lowery. 1985.** "When Bureaucrats Get the Blues",. s.l. : Journal of Applied Social Psychology, 1985. Vol. Vol. 15 N.º 1.

que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.

Las investigaciones sobre el Comportamiento Organizacional (CO) revelan la existencia de cuatro variables dependientes que resultan decisivas para el desempeño organizacional. Ellas son:

- Productividad
- Ausentismo
- Rotación laboral
- Satisfacción laboral

Otro indicador que marca un impacto en la producción y desarrollo óptimo de la organización es el generado por el ausentismo. El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar. Entre las clasificaciones de ausentismo mencionamos las: faltas justificadas, injustificadas, las de por enfermedad, accidentes, por mencionar algunas.

#### **1.1.2.5 ROTACIÓN DEL PERSONAL**

El término "Rotación de Recursos humanos según (Chiavenato 1998) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de

ella.”<sup>16</sup> La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados.

- Índice de Rotación de Personal

Se considera según Aponte (2006) que en el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \left[ \frac{(A + D)}{2} \right] 100 \text{ PE}$$

Donde:

A = Admisiones de Personal durante el periodo considerado

D= Desvinculación de personal (Por iniciativa de la empresa o de los empleados) durante el periodo considerado

PE= Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

“El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.”<sup>17</sup>

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

---

<sup>16</sup> **Chiavenáto, Idalberto. 1993.** *Administración de Recursos Humanos.* s.l. : MacGraw Hill, 1993. pág. 201.

<sup>17</sup> **Castillo Aponte, José. 2006.** *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad.* [ed.] ECOE EDICIONES. 2006.

Índice de rotación de personal =  $(D \times 100) / PE$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la organización.

Índice de rotación de personal =  $D \times 100 / [(N1 + N2...)/a]$

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias.

Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor - la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo.

#### **1.1.2.6 RENUNCIA**

Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales. Según (Morales 2007) “La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal.”<sup>18</sup> En algunos países, la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales.

##### **1.1.2.6.1 Las renunciaciones voluntarias y la situación interna de empleo**

Cuando se producen renunciaciones voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección. Aunque constituyen un método lento para reducir la población global de la organización, ofrecen la vía menos dolorosa para lograr esa meta. El programa de

---

<sup>18</sup> **Escrihuela Morales, Javier. 2007. *La Contratación del Sector Público*. s.l. : LA LEY, 2007.**

recursos humanos a mediano y largo plazo permite establecer predicciones basadas en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global.

### **1.1.2.7 ACOSO LABORAL**

Los factores de riesgo psicosocial han sido definidos según Rojo y Cevera “como las características relacionadas con la organización del trabajo que pueden afectar a la salud de los trabajadores, por lo que la prevención de riesgos laborales debe asegurar que las variables organizativas cumplan requisitos preventivos. En este sentido se insiste en que es necesario establecer sistemas organizacionales en los que el trabajador”<sup>19</sup>:

- Posea alto control sobre el trabajo.
- Sea objeto de eficaz apoyo social de compañeros y superiores.
- Reciba un nivel adecuado de exigencias psicológicas y proporcionado reforzamiento.

Las exigencias o demandas psicológicas del trabajo, el grado de control sobre el trabajo y el apoyo social recibido son tres dimensiones del ambiente psicosocial en el trabajo utilizadas para evaluar e intervenir sobre los riesgos psicosociales.

Las combinaciones posibles entre estas dimensiones permiten teorizar acerca de situaciones en la que se aprecia:

- a.- Alta demanda o exigencia y alto control.
- b.- Alta exigencia y bajo control.
- c.- Escasa demanda y alto control.
- d.- Escasa demanda y bajo control.

---

<sup>19</sup> **Zabala, Iñaki Piñuel y. 2001.** *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.* [ed.] Editorial SAL TERRAE. ilustrada. 2001.

Los estudios muestran niveles de estrés e insatisfacción en el trabajo, y por tanto mayor vulnerabilidad, en las situaciones b, c y d, siendo la a, con alta demanda y alto control, la que facilita el mejor desarrollo personal y profesional y la b la que se asocia a mayor tensión. Los expertos informan que el desinterés, la falta de retos, asociados a las opciones c y d también constituyen importantes factores de insatisfacción. La dimensión apoyo social entre compañeros resulta moduladora de la combinación de las otras dos, siendo reductora de los efectos estresores de las altas demandas y aún de las carencias en recursos y medios.

La prevención exige adoptar medidas organizativas que procuren cambios en los factores generadores de riesgos, que elimine o reduzca en origen a aquellos que sean susceptibles de serlo y activen recursos para afrontar de forma eficaz los inevitables.

No olvidemos que la prevención de riesgos es un importante apartado en el conjunto de la salud, y es un factor clave en el desarrollo humano. El contexto laboral de la enseñanza, considerando el actual grado de desarrollo de la cultura de la prevención y de aplicación de actuaciones en materia de prevención, y considerando los rangos de autonomía real de los trabajadores.

Un entorno de riesgo psicosocial en el trabajo se presenta asociado al hostigamiento o acoso moral al que una o varias personas confabuladas someten a otra.

El término “mobbing” responde precisamente a estas situaciones de *atropello* a través de auténticas agresiones en el ámbito laboral. El mobbing o acoso en el trabajo constituye un estresor social muy potente, que evidencia la degradación, no sólo de los acosadores, sino también de la institución, capaces de ejercer la violencia sobre una persona (o sobre un grupo minoritario) sistemáticamente y durante tiempo prolongado.

El acoso moral en el trabajo o mobbing no es un tipo de estrés, ni una patología, sino un contexto de interacciones sociales que presionan y desprecian a la víctima pudiendo generar las manifestaciones comunes de los procesos de estrés.

Las presiones pueden estar formuladas a través de ataques directos e indirectos de tipo verbal, gestos de desprecio hacia la víctima, comentarios despectivos a su persona, familia, vida privada, ideología, valores, así como adoptando medidas organizacionales que restrinjan sus posibilidades profesionales y/o relacionales.

Diversos tribunales han dictado sentencias declarando que el proceso de incapacidad laboral transitoria sufrido como consecuencia de acoso en el trabajo es accidente laboral, pero la clave de la prevención implica desarrollar modelos organizativos en el trabajo en los que la especificación de tareas, responsabilidades y procedimientos de interacción, el ejercicio de la autoridad, el diseño de los puestos, el estatus de los trabajadores y los códigos internos de valores impidan la ocurrencia del acoso.

Es importante que el departamento de RRHH aplique eficazmente habilidades para el manejo de conflictos, comunicación asertiva, trabajo cooperativo y redes de apoyo en un entorno de desarrollo personal opuesto a los contravalores implícitos a la agresión, es decir, significado por valores como son el respeto a la persona, la resolución pacífica de conflictos, el apoyo mutuo que deberían poner en práctica para tener buenos resultados en la evaluación de un clima laboral.

Según la especialista Serrano (2005) explica "las 42 claves del acoso laboral Considera que si el empleado siente hostigamiento psicológico durante un periodo de seis meses con una frecuencia de dos veces a la semana, entonces es una víctima del acoso"<sup>20</sup>.

1. Mi superior se niega a comunicar, hablar o reunirse conmigo.
2. Me ignoran, me excluyen, o me hacen el vacío, fingen no verme, no me devuelven el saludo, o me hacen "invisible".
3. Me gritan, o elevan la voz con vistas a intimidarme.
4. Me interrumpen constantemente impidiendo expresarme.

---

<sup>20</sup> **Serrano Olivares, Raquel. 2005. *El acoso moral en el trabajo*. [ed.] Consejo Económico y Social. 2005.**

5. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.
6. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada.
7. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo sistemáticamente no importa lo que haga.
8. Me acusan injustificadamente o falsamente de incumplimientos, errores, o fallos, inconcretos y difusos que no tienen consistencia ni entidad real.
9. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas contra la empresa o los clientes para perjudicar mi imagen y reputación.
10. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo con vistas a paralizarme y desestabilizarme.
11. Se amplifican y dramatizan de manera malintencionada pequeños errores o nimiedades para alterarme.
12. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, no renovación, expediente disciplinario, despido, traslados forzosos, etc.)
13. Desvaloran mi esfuerzo profesional, restándole su valor, o atribuyéndolo a otros factores
14. Intentan persistentemente desmoralizarme mediante todo tipo de artimañas.
15. Utilizan de manera malintencionada varias estrategias para hacerme incurrir en errores profesionales y después acusarme de ellos.
16. Controlan, supervisan o monitorizan mi trabajo de forma malintencionada para intentar "pillarme en algún renuncio".

17. Evalúan mi trabajo y desempeño sistemáticamente de forma negativa de manera inequitativa o sesgada.
18. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia, y luego me acusan de no hacer nada o de ser perezoso.
19. Me asignan sin cesar nuevas tareas o trabajos, sin dejar que termine los anteriores, y me acusan de no terminar nada.
20. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.
21. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias para humillarme o agobiarme.
22. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios, o mi ética, para forzar mi criterio ético.
23. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.
24. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito.
25. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad.
26. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.
27. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros.
28. Intentan aislarme de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos.
29. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo, tomando "el rábano por las hojas".

30. Se intenta buscarme las cosquillas para "hacerme explotar".
31. Envenenan a la gente a mi alrededor contándole todo tipo de calumnias o falsedades, poniéndolas en contra mía de manera malintencionada
32. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, o me ponen apodos.
33. Recibo feroces e injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal.
34. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.
35. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.
36. Me zarandean, empujan para intimidarme.
37. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.
38. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.
39. Limitan malintencionadamente mi acceso a promociones, ascensos, cursos de formación o de capacitación para perjudicarme.
40. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales.
41. Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicármelo.
42. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.

#### **1.1.2.7.1 Consecuencias psicológicas y laborales**

“Zabala considera que unas de las consecuencias de acoso laboral es el lento deterioro de la confianza en sí misma.”<sup>21</sup> La

---

<sup>21</sup> **Zabala, Iñaki Piñuel y. 2001.** *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.* [ed.] Editorial SAL TERRAE. ilustrada. 2001.

creencia de haber cometido verdaderamente errores, fallos o incumplimientos. El involucramiento de enfermedades físicas, tales como el insomnio, ansiedad, estrés, irritabilidad, fatiga, problemas familiares y económicos que generan depresión.

#### **Otras consecuencias:**

- ∇ Agresividad con la familia.
- ∇ Retraimiento de la víctima con la familia y amigos.
- ∇ Falta de apoyo de los familiares ante los intentos de la víctima de hacer frente a la situación, legal o psicológicamente.
- ∇ Estigmatización social en los sectores de actividad laboral próximos.

El desenlace habitual de la situación de acoso laboral suele significar la salida de la víctima de la organización de manera voluntaria o forzosa. Otras consecuencias pueden ser el traslado, o incluso el pase a situación de incapacidad permanente. La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo.

En muchos casos, el mobbing persiste incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o calumniosos a futuros empleadores, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima. Se trata de una especie de re-mobbing.

#### **1.1.2.7.2 Perfil habitual de la víctima**

Personas que tienen mayor probabilidad de ser vulnerables por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física).

El mobbing suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos superdotados, de forma que suelen ser los mejores de la organización. En otros casos se debe a haberse resistido la víctima a participar, colaborar o a

"mirar a otro lado" mientras se producían "enjuagues", es decir, por aquello que conocen o han presenciado.

Es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, enfermos, víctimas de violencia doméstica). También se elige a la víctima debido a su juventud, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc.

#### **1.1.2.7.3 Perfil del acosador**

(Rojas 2005) "El fin último del acosador es el maltrato psicológico de la víctima, y el motivo principal encubrir la propia mediocridad, todo ello debido al miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales."<sup>22</sup>

La mera presencia de la víctima en el lugar de trabajo desencadena, debido a sus características diferenciales, una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores. En otras ocasiones, el temor procede de la amenaza que supone para éstos el conocimiento por parte de la víctima de situaciones irregulares.

Los agentes tóxicos del acoso son en la mayoría de los casos los superiores o jefes. También hay muchos acosadores entre los propios compañeros de la víctima, y se calcula que, en un 4% de casos, el mobbing es de tipo ascendente, es decir, del subordinado al superior.

Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos o bandas de acoso, y los actos de hostigamiento suelen ser, como se ha visto, gritos, insultos, reprensiones constantes, humillaciones, falsas acusaciones, obstaculizaciones, bromas. Todo lo cual puede desembocar en el auténtico daño psicológico de la víctima, que si es

---

<sup>22</sup> **Rojas Rivero, Gloria P. 2005.** *Delimitación, prevención y tutela del acoso laboral.* [ed.] Editorial Bomarzo. 2005.

practicado entre todos los trabajadores es muy difícil de probar, por lo que el maltrato psicológico habrá resultado perfecto.

La exposición a estas conductas de hostigamiento real y observable no es algo casual sino plenamente causal o intencional puesto que quien acosa intenta, con mayor o menor consciencia de ello, un daño o perjuicio para quien resulta ser el blanco de esos ataques, muy especialmente el amilanamiento y la quiebra de su resistencia psicológica a medio plazo. Todo proceso de acoso psicológico en el trabajo tiene como objetivo intimidar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a anularla, someterla o eliminarla de la organización, que es el medio a través del cual el acosador canaliza y satisface una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

No es infrecuente encontrar (aunque no es siempre el caso) que esa necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suelen presentar los hostigadores, procede de una serie de tendencias psicopatológicas o de personalidades mórbidas o pre mórbidas. Estas psicopatías corresponden a auto promotores aberrantes, maquiavélicos, narcisistas o paranoides, que aprovechan la situación que les brindan los entornos más o menos turbulentos o desregulados de las modernas organizaciones para burlarse sobre sus víctimas. Con todo, los agresores abusan y se prevalecen corrientemente de su posición de poder jerárquico formal, pero del mismo modo recurren a su poder de tipo informal (los poderes fácticos) dentro de la organización para remediar sus frustraciones a través de la violencia psicológica sobre otros, compensar sus complejos o dar rienda suelta a sus tendencias más agresivas y antisociales.

## 1.2 DELIMITACIÓN

En el restaurante Kentucky Fried Chicken 23. Ave 0-51 lote A zona 11, Paseo Miraflores; se realizó la investigación para detectar las principales causas del por qué los trabajadores renuncian a su contrato laboral. Se trabajó con 45 empleados siendo 24 mujeres y 21 hombres, a la empresa asisten jóvenes de un rango de edad de 18 a 25 años, con diferentes responsabilidades, algunos trabajan para sostener a su familia, otros para independizarse económicamente, en otros casos para sus estudios y superarse económicamente y en algunas ocasiones por hobby. En cada una de estas responsabilidades se percibe cuál es el compromiso y comportamiento que presentan los trabajadores en la organización, y es a raíz de todo esto que se suman a la terminación del trabajo y que también está relacionada con su insatisfacción ya sea laboral o personal.

## CAPÍTULO II

### 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 Técnicas

##### 2.1.1 Técnicas de muestreo.

La población objeto de estudio se eligió de forma intencional formada por los trabajadores de la empresa Alturisa Guatemala S, A. de la marca Kentucky Fried Chicken zona 11, en donde se tomó la muestra no aleatoria de 45 colaboradores con edades comprendida dentro de 20 a 25 años, esta población se encuentra laborando en la empresa sin embargo están en el rango de presentar una carta de renuncia.

Para seleccionar la población se tomó como base las declaraciones de los gerentes y supervisores en donde indicaron posibles bajas dentro del restaurante según su observación y comportamientos de los colaboradores. También se tomaron como referencia las terminaciones de contrato que fueron declaradas por ex trabajadores. Todo esto ayudo a determinar y/o seleccionar los motivos por el cual futuros colaboradores se retiran de la empresa dentro de ellos se encuentran los siguientes: salario poco atractivo, mala relación con los compañeros de trabajo y jefe inmediatos, pocas posibilidades de crecimiento, por motivos personales o laborales, jornada laboral intensa, etc.

##### Técnicas de recolección de datos

- **Observación:**

La observación se llevó a cabo el día 01 de Julio de 2014 a las 15:00 pm en KFC Miraflores dicha investigación es de forma natural, se observó a los trabajadores en su ambiente natural dentro de la organización, tomando nota de su comportamiento con sus compañeros y con sus superiores y/o jefes. Lo mismo se realizó con los supervisores y/o jefes, observándolos en el trato hacia el trabajador.

Se utilizó la observación como técnica de recolección de datos en donde se analizó el comportamiento de jóvenes trabajadores no comprometidos con su trabajo y la baja producción que esté manifiesta.

- **Entrevista:**

Para detectar el ambiente laboral dentro del restaurante se entrevistó en primer término al gerente del restaurante de forma espontánea, el día 01 de Julio de 2014 a las 16:00 pm en KFC Miraflores en donde se pudo detectar desde su perspectiva quienes de los colaboradores manifiestan insatisfacción y creen que pueden llegar a presentar una renuncia. Luego se entrevistó a los supervisores para obtener información acerca del comportamiento de dichos colaboradores, al terminar con los líderes de la tienda se entrevistó a los trabajadores que presentan comportamiento negativos, tomando en cuenta que también participaron el resto de los colaboradores que no se muestran insatisfechos de manera que se pudo prevenir y fomentar el bienestar del asociado.

### **2.1.3. Técnicas de Análisis Estadístico**

Se eligió la técnica de estadística descriptiva para resumir la información recopilada, para ordenarla, clasificarla y tabularla adecuadamente para ser graficada y obtener porcentajes que fueron acompañados de un análisis de cada área evaluada. Se realizó un análisis de consolidación de datos que permitió conocer el clima organizacional en el que se desenvuelve la muestra.

## **2.2 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son:

**Encuesta de evaluación de clima organizacional:** (ECO) consta de 25 ítems es una herramienta que permite obtener información detallada del Clima Organizacional, se llevó a cabo el día 23 de Julio del 2014 a las 15:00 pm en KFC Miraflores, pudiendo definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal.

- **Testimonios:** se realizó el día 23 de Julio del 2014 a las 10:00 am en recursos humanos zona 10 edificio Torino, consiste en relatos de los colaboradores que participaron en la muestra así como los gerentes y supervisores. Se tomó en cuenta varios testimonios de los colaboradores y/o ex colaboradores para poder conocer ampliamente los antecedentes del problema a investigar y así determinar la incidencia de la rotación del personal y los factores ambientales en el comportamiento laboral.

## 2.3 OPERATIVIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico	Indicadores	Técnica
<p>Describir los diferentes problemas que se presentan en un clima laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Satisfacción laboral.</li> <li>❖ Clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Observación.</li> </ul> <p>La observación se utilizó para conocer y describir los problemas que existen en el clima laboral, identificando el grado de la satisfacción en el clima organizacional.</p>
<p>Conocer como el clima organizacional negativo repercute en la insatisfacción laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Productividad.</li> <li>❖ Renuncia.</li> <li>❖ Insatisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entrevista.</li> <li>❖ Testimonios.</li> </ul> <p>Para indagar en la producto del clima negativo y analizar cómo se relaciona con la insatisfacción laboral se elaboró la entrevista espontanea, los testimonios nos dieron a conocer el por qué de la renuncia y la insatisfacción que repercute en la productividad y objetivos de la organización.</p>
<p>Brindar técnicas para para fomentar el bienestar laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Motivación</li> <li>❖ Bienestar laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Encuesta de evaluación de clima organizacional.</li> </ul> <p>Con la elaboración y análisis de ECO, conocemos las causas más relevantes de la insatisfacción laboral y poder así fomentar técnicas para mejorar en bienestar laboral.</p>

## CAPÍTULO III

### 3. PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 Características de lugar y población

##### 3.1.1 Características del lugar

El trabajo de campo se realizó en la empresa Alturisa Guatemala S, A. específicamente en la marca Kentucky Fried Chicken, como ente de apoyo empresarial, la cual está ubicada en 23. Ave 0-51 lote a zona 11 Paseo Miraflores.

- **VISIÓN:** Hacer de KFC Guatemala, empresa modelo de crecimiento y liderazgo en un ambiente dinámico y jovial, donde se disfrute y comparta el mejor pollo del mundo.
- **MISIÓN:** Servir siempre el mejor pollo del mundo con la mayor rapidez y exactitud de todas las cadenas de comida rápida, en restaurantes modernos y por gente alegre, sonriente y dinámica que disfruta su trabajo.

##### 3.1.2 Características de la población

Se tomó de muestra a 45 colaboradores que según los gerentes de la tienda muestran insatisfacción y que puedan presentar una futura renuncia así como algunos asociados que se encuentran satisfechos con la empresa siendo 24 mujeres y 21 hombres, a dicha organización asisten jóvenes de un rango de edad de 18 a 25 años, con diferentes responsabilidades, siendo su nivel socioeconómico medio bajo y el nivel educativo es en su mayoría diversificado.

## 3.2 Análisis e interpretación de resultados

### 3.2.1 Análisis cuantitativo

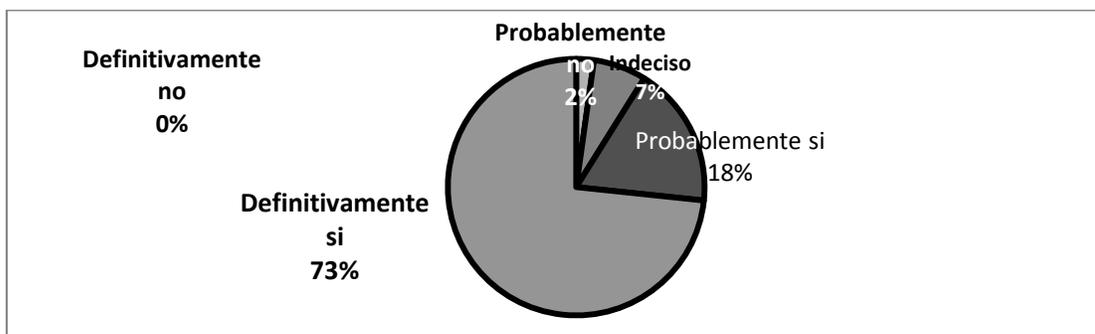
#### 3.2.1.1 Encuesta de clima organizacional

En esta sección se describen los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos utilizados, los cuales se presentan en 25 gráficas tipo pie, que muestran las áreas más relevantes basados en la encuesta (ECO), aplicado a los colaboradores que muestran insatisfacción según los líderes de la tienda y también población que se encuentran satisfechos con la organización, el cual consta de 25 preguntas con puntuación de 1 al 5 donde:

#### Encuesta: clima organizacional

#### Gráfica 1

¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?

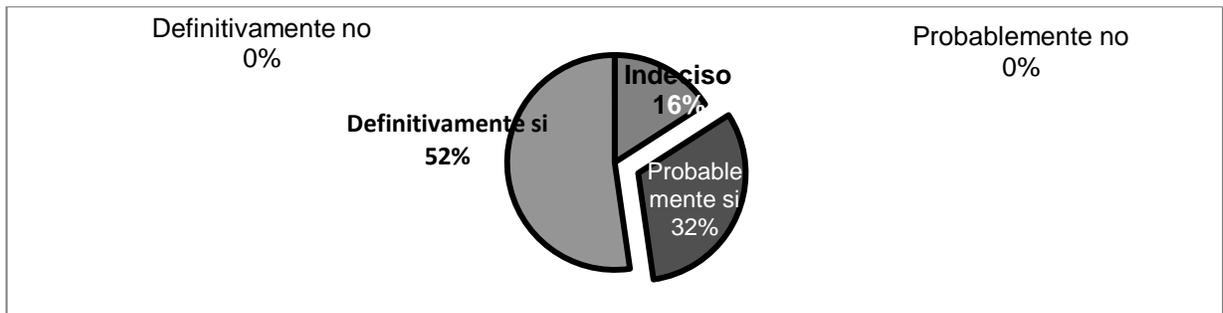


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 2 % de los colaboradores (1 persona); considera que al ingresar a la empresa no se le informó de los objetivos y políticas, el 7% (3 personas); se consideran indecisos, el 18 % (8 personas); piensan que probablemente sí tuvieron información, y el porcentaje más alto 73 % (33 personas); están definitivamente de acuerdo que si obtuvieron información de dicha empresa

## Gráfica 2

¿La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente?

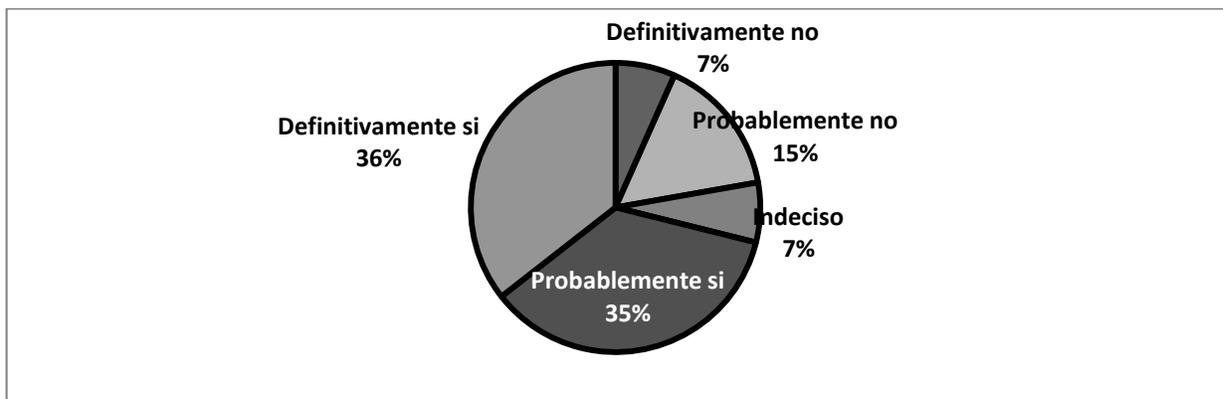


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 52 % (23 personas); definitivamente conocen información y objetivos de la empresa, el 32% (15 personas); también tiene media probabilidad de conocerla información, el 16 % (7 personas); se categorizan como indecisas.

## Gráfica 3

¿La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio?



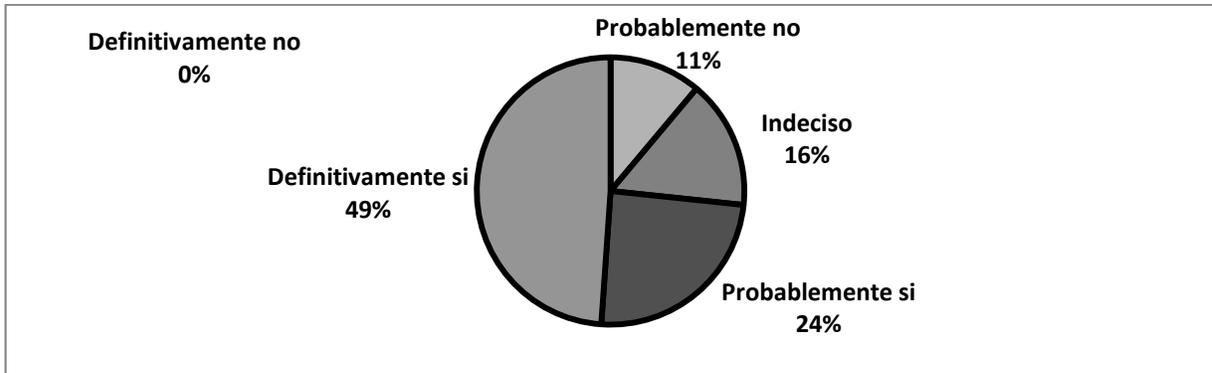
Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: Un 7% (3 personas); creen que no son justas o se sienten indecisos en las ordenes dirigidas en la organización, el 15% (7 personas); piensan que probablemente no son justas las ordenes según su criterio, el 36%

(16 personas); creen que la toma de decisiones a su criterio son justas en la organización.

#### Gráfica 4

¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del grupo de trabajo?

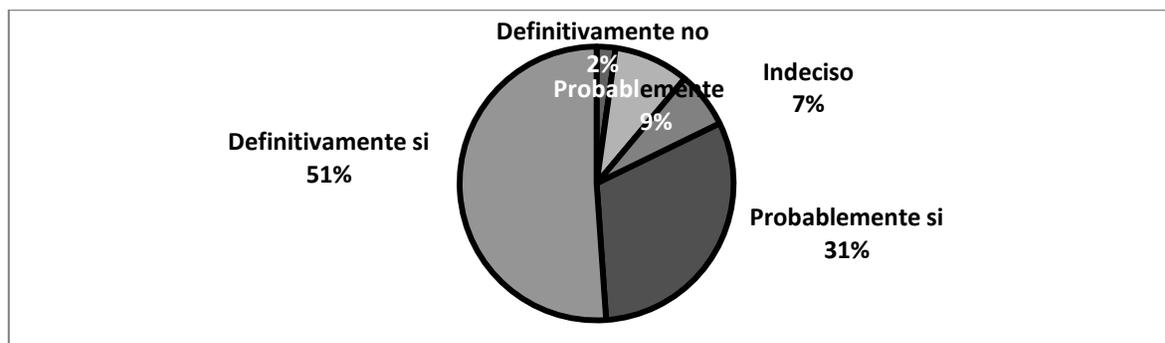


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 49 % (22 personas); coinciden que definitivamente son delegadas las responsabilidades en el grupo de trabajo, el 24 % (11 personas); también tienen una probabilidad de que las responsabilidades son justas, el 16% (7 personas) se sienten indecisas, y el 11% (5 personas); no están de acuerdo que existe justicia en las responsabilidades.

#### Gráfica 5

¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?

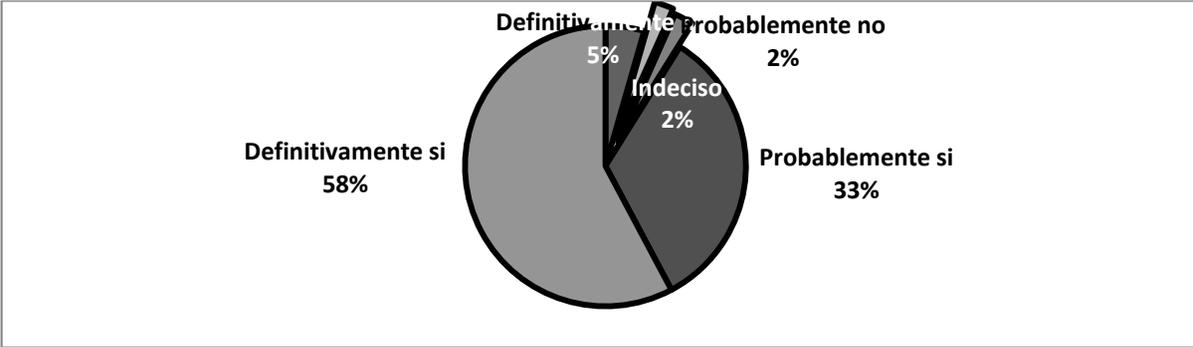


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 2 % 1 (persona); no encuentra apoyo con sus líderes de turno, el 9 % (4 personas); también coinciden que no tienen confianza con sus superiores, el 7% (3 personas se sienten indecisas con el apoyo, 14 personas (31%); tienen probabilidad de tener cierta confianza con su asistente, de manera que el 51% (23 personas); tienen la plena confianza y apoyo de su superiores.

**Gráfica 6**

¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

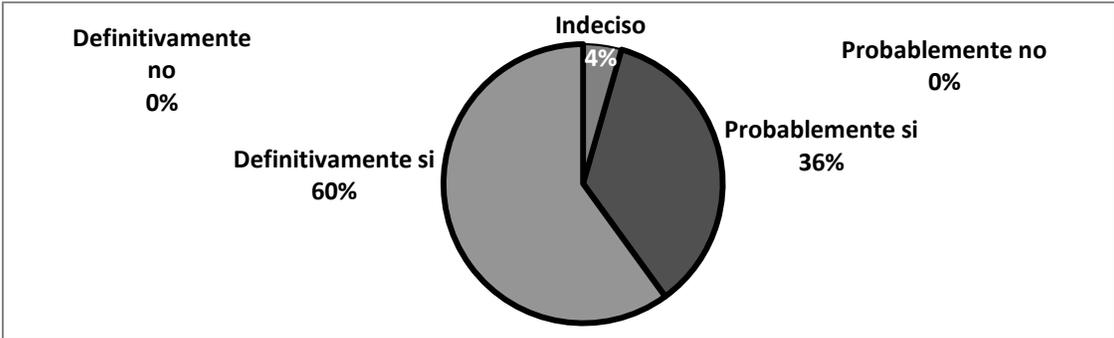


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014

Interpretación: El 58% (26 personas); si recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en sus área de trabajo, el 33% (15 personas); también tienden a conocer retroalimentaciones en su labor, el 2% (1 persona); es indecisa, de igual manera con probablemente no 2%, y el 5% (2 personas); no coinciden con que reciben retroalimentación.

**Gráfica 7**

¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?

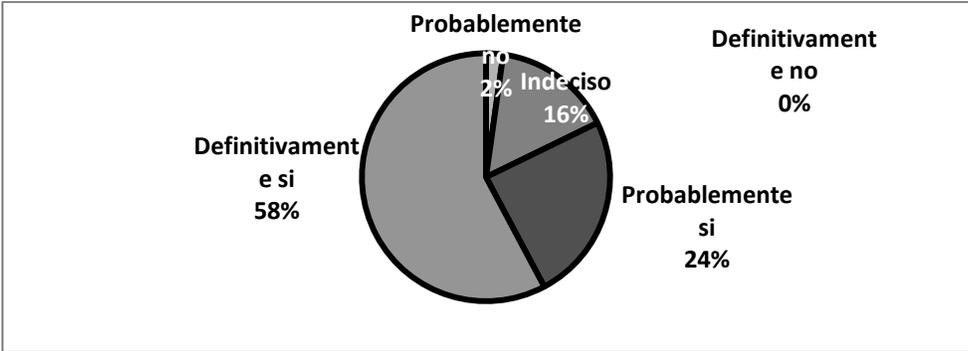


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: Al 60% (27 personas); manifiesta que se les brinda sus herramientas de trabajo, bien el 36 % coincide con un probablemente (16 personas); aunque el 4 % se siente inseguro (2 personas).

**Gráfica 8**

¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo?



Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: Las relaciones con los compañeros de trabajo en un 58% son definitivamente buenas (26 personas); probablemente el 24 % también tiene buena relación con su equipo de trabajo (11 personas); el 16% se siente indeciso en esa relación (7 personas); y una persona (2%); probablemente es muy solitario y no tiene relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

**Gráfica 9**

¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?

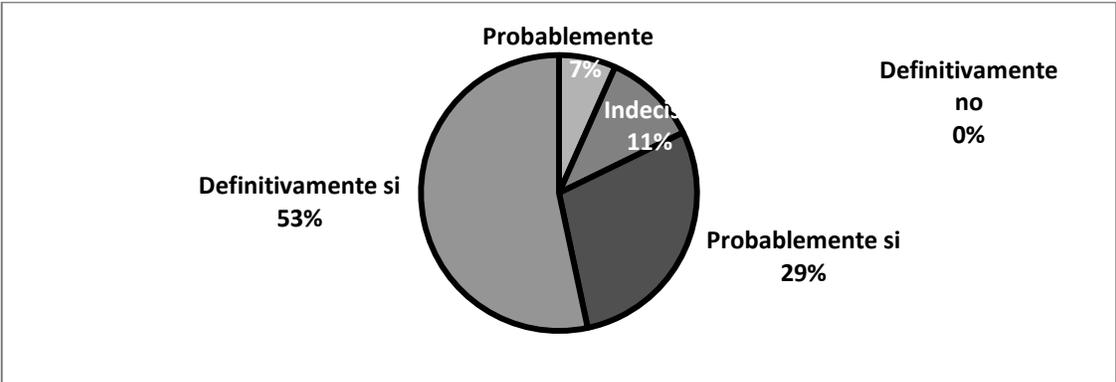


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: 1 persona definitivamente no soluciona sus problemas con sus compañeros (2%); el 9% (4 personas); son indecisas en la solución de problemas con su equipo, el 29% (13 personas); y el 60% (27 personas); si solucionan sus problemas laborales.

**Gráfica 10**

¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?

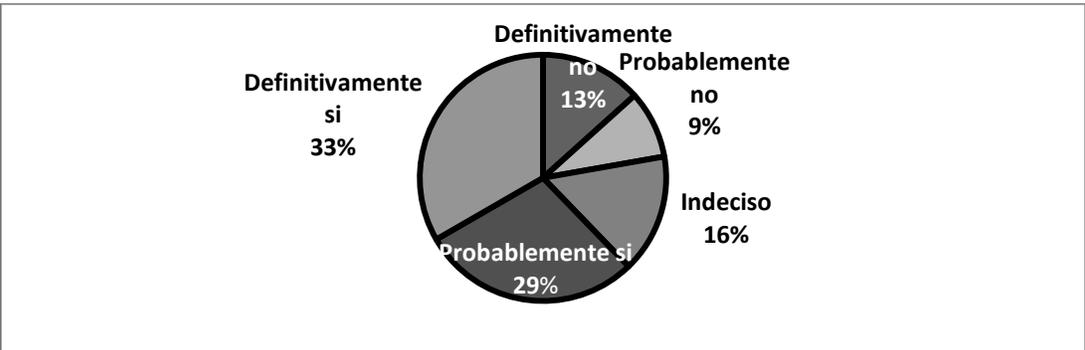


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: En 3 personas (7%); no hay cierta confianza, el 11% que son (5 personas); no tienden a entablar cierta confianza con sus compañeros, el 29 y 53% (24 y 13 personas); si tienen confianza plena en el equipo de trabajo.

**Gráfica 11**

¿Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo?



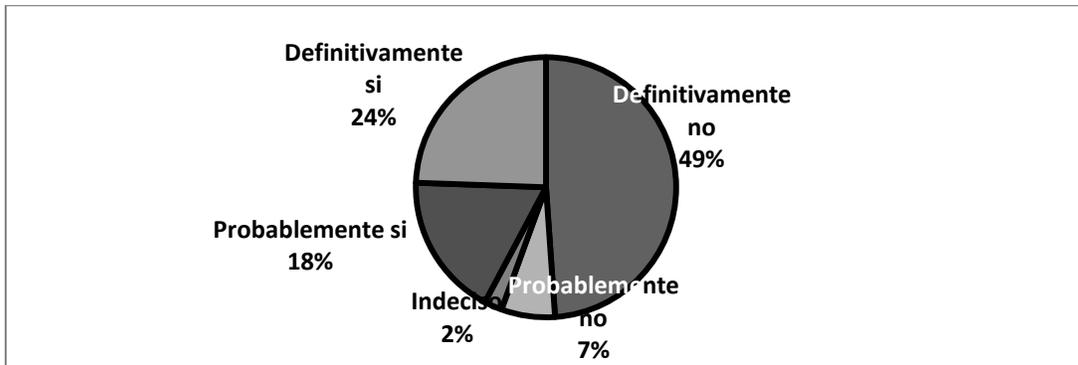
Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: 15 personas (33%); si toman por su propia cuenta decisiones, el 29% (13 personas); también arriesgan delegando funciones, el 16% (7 personas);

son indecisas y prefieren no tomar decisiones en su área de trabajo, el 9 y 13 % (10 personas); no se involucran en tomar ni delegar decisiones.

### Gráfica 12

¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?

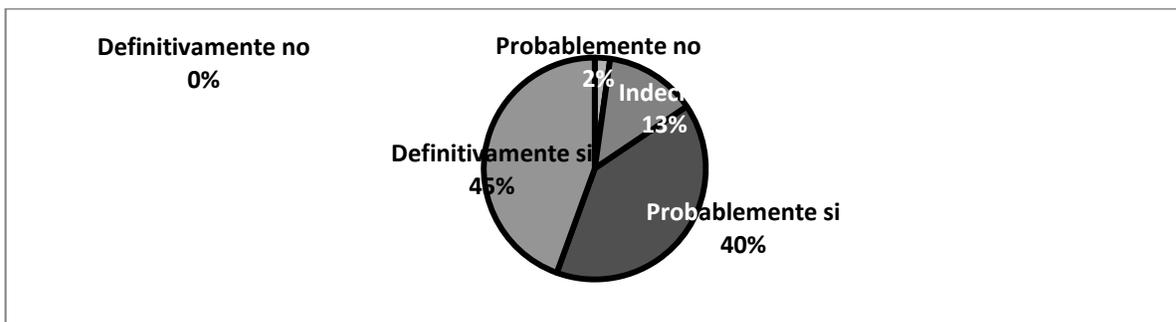


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: En KFC 11 colaboradores no consultan a su jefe ante una situación, 8 probablemente en situaciones se arriesgan en la toma de las decisiones; el 2% es indeciso; y el 24 y 49%; definitivamente que toman decisiones por su propia cuenta.

### Gráfica 13

¿Existe colaboración entre los empleados de la empresa?

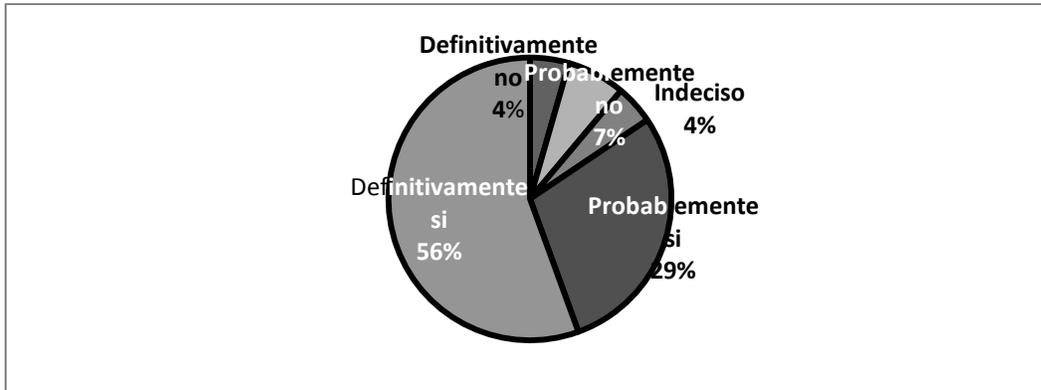


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: La colaboración es máxima en este lugar de trabajo ya que 38 personas (45 y 40%); definitivamente trabajan en equipo, aunque hay 6 indecisos (13%); y 1 persona que probablemente no colabora.

### Gráfica 14

¿Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente?

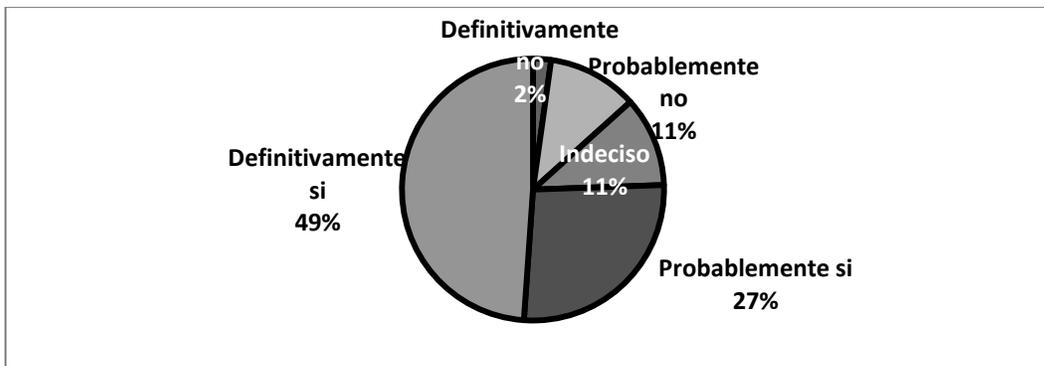


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014

Interpretación: El trabajo se realiza en el tiempo estipulado 25 personas definitivamente que si (56%); 29% (13 personas); también están de acuerdo con el tiempo, 2 personas indecisas, y 5 personas (10%); que no están de acuerdo de que sus labores se realicen en el tiempo estipulado.

### Gráfica 15

¿Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa?



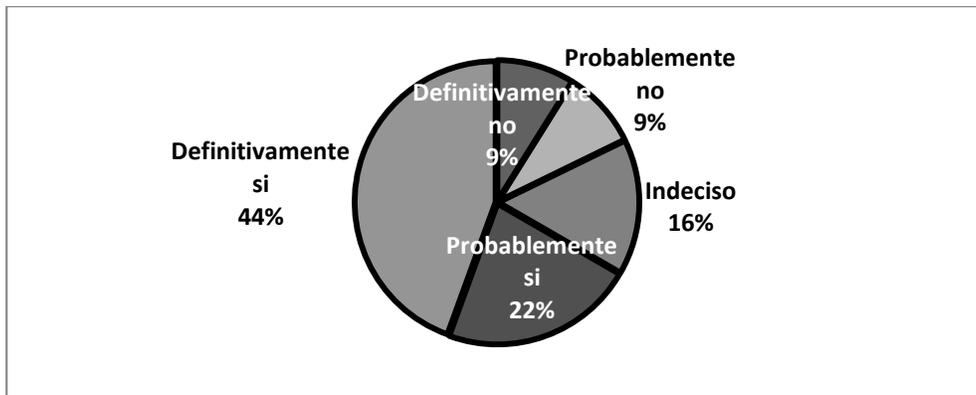
Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 49 y 27 % (34 personas); están de acuerdo que reciben la información adecuada, sin embargo un 11% (5 personas); lo desconocen y 6

personas están totalmente seguros que no les dan la información debida de los acontecimientos de la empresa.

### Gráfica 16

¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas?

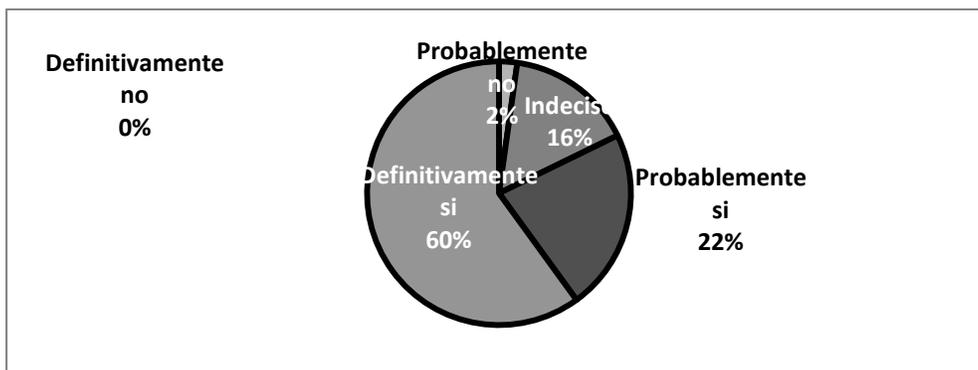


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014

Interpretación: Entre el 44 y 22% si se encuentran los medios para comunicarse (30 personas); aunque se tiene un 18% que no se siente satisfecho con la comunicación (8 personas).

### Gráfica 17

¿Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas?

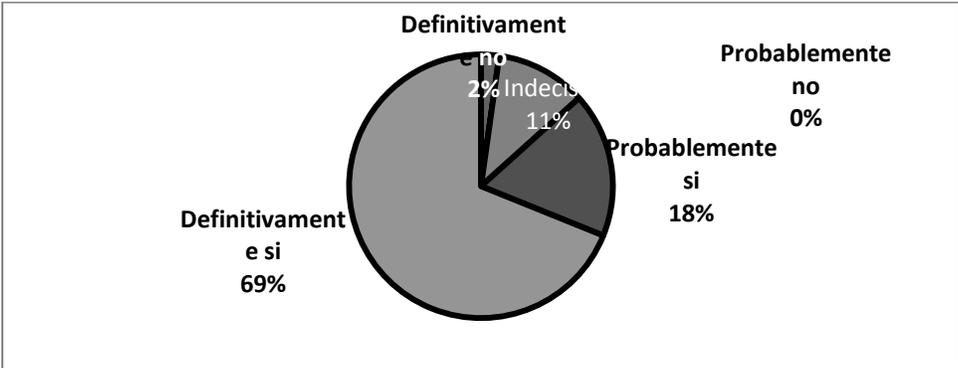


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 60 % (27 personas); y el 22% (10 personas); pueden comunicarse abiertamente con su jefe, el 16% (7 personas); en ocasiones puede comunicarse y 1 persona probablemente no.

**Gráfica 18**

¿Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizar?



Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014

Interpretación: Existe un 69 y 18% (39 personas); de que el colaborador conoce lo que debe de realizar en su horario de trabajo, 5 personas se sienten indecisas, y 1 persona (2%); desconoce su labor.

**Gráfica 19**

¿La información de interés es comunicada oportunamente?

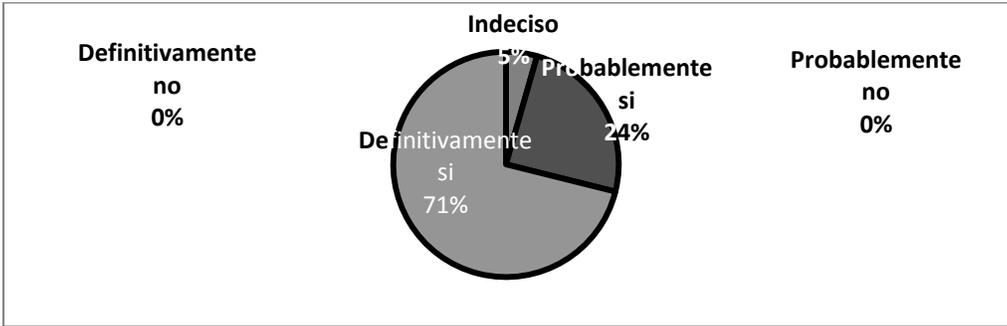


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 4% del personal (2 personas); definitivamente no tiene interés sobre la información, el 11% (5 personas); se sienten indecisos y la mayoría toma como un probable o definitivamente de que si les interesa y se les comunica la información oportunamente (38 personas).

**Gráfica 20**

¿Al ingresar le fueron asignadas las obligaciones y labores a desempeñar?

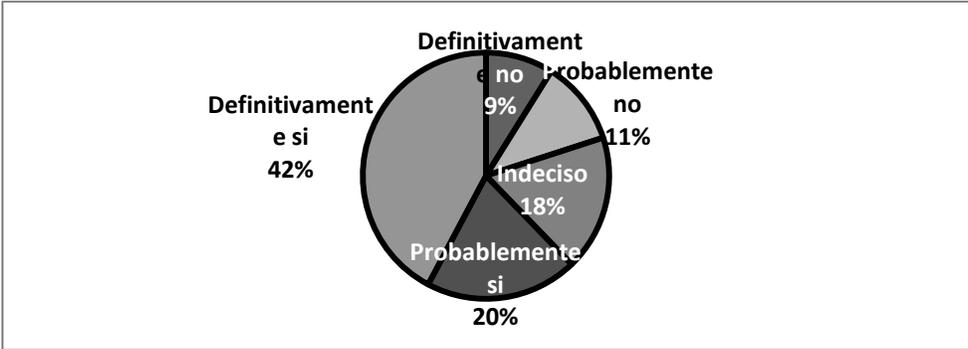


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: La mayoría de los colaboradores (32 personas); 71 % si conocen sus labores a desempeñar sin embargo existe un 16% (7 personas); son indecisos de lo que realmente deben de desempeñar en su puesto de trabajo, el 24 % (11 personas); tiene el conocimiento de cuáles son sus labores.

**Gráfica 21**

¿Recibe recompensa por el cumplimiento de metas?

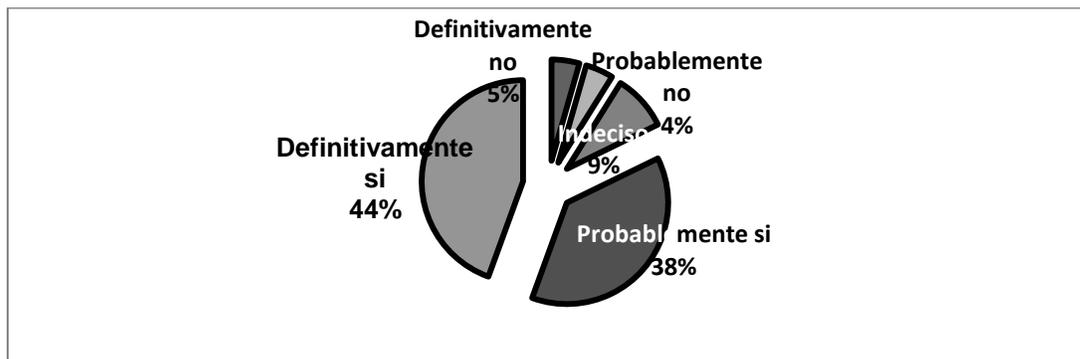


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 20 % (9 personas); no sienten obtener recompensas en sus labores, un 31% si saben reconocer cuando sus líderes les reconoce su esfuerzo, y un 18% (8 personas); no sabían que responder.

### Gráfica 22

¿En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo?

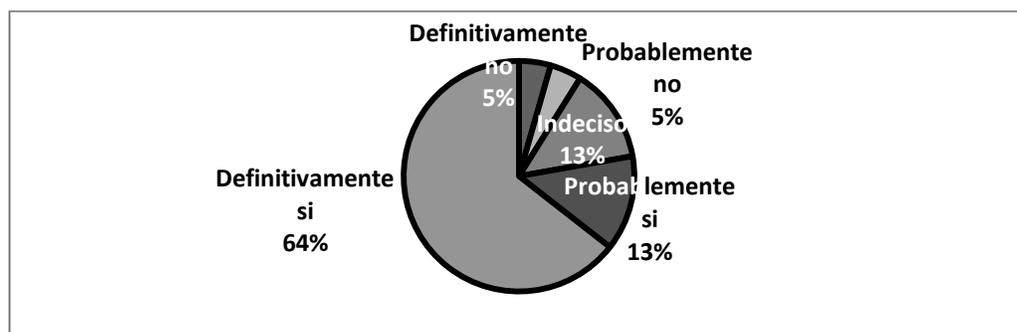


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: En la empresa por un promedio de 82% (37 personas); tienen en común que si existen temas de interés para trabajar en el grupo de trabajo. Sin embargo existe 9% que no coincide con que existe una relación de temas de interés.

### Gráfica 23

¿La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?



Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: En un 64% se realizan actividades recreativas, aunque es de notar que una cierta cantidad se siente indecisa o inconforme con las actividades realizadas de parte de la empresa.

**Gráfica 24**

¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?

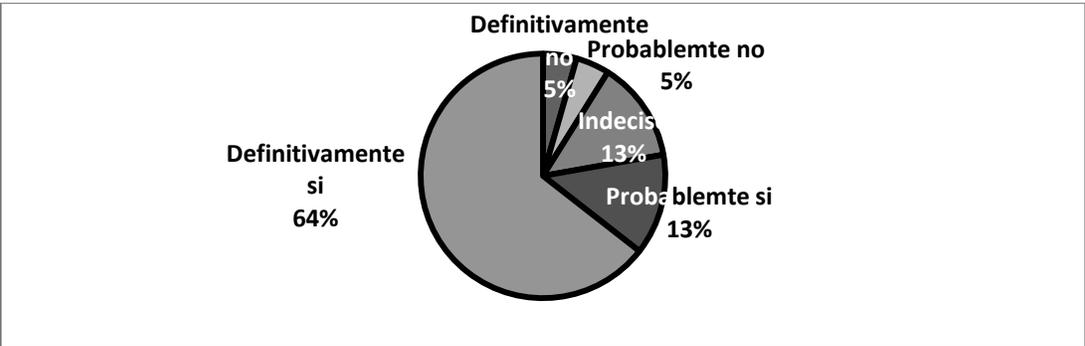


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: 33 personas (74%); el trabajo llena sus expectativas de crecimiento, es notorio que el porcentaje de indeciso es de 16% por lo tanto existen 3 personas que no coinciden con los demás en el tema de crecimiento.

**Gráfica 25**

¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?



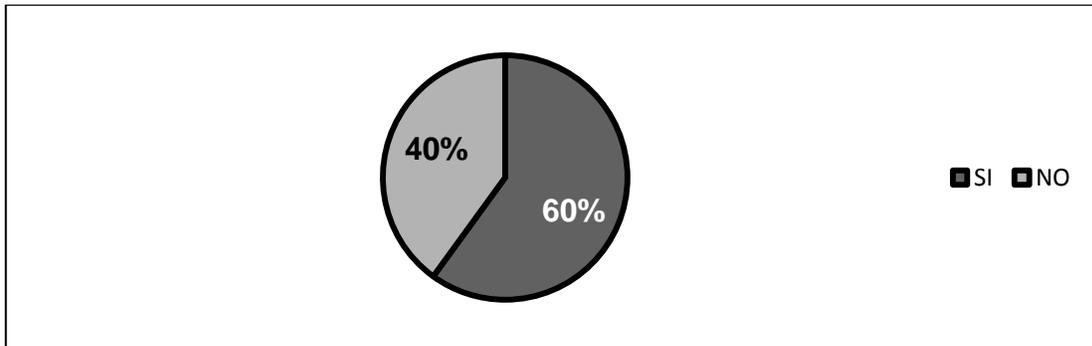
Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 78% se sienten orgullosos de pertenecer a la gran familia KFC, el 13% se sienten indecisos, y 10% no tiene arraigado el sentido de pertenencia.

### 3.2.1.2 Entrevista a los encargados del restaurante

**Gráfica 26**

¿Su equipo de trabajo entabla relaciones armoniosas?

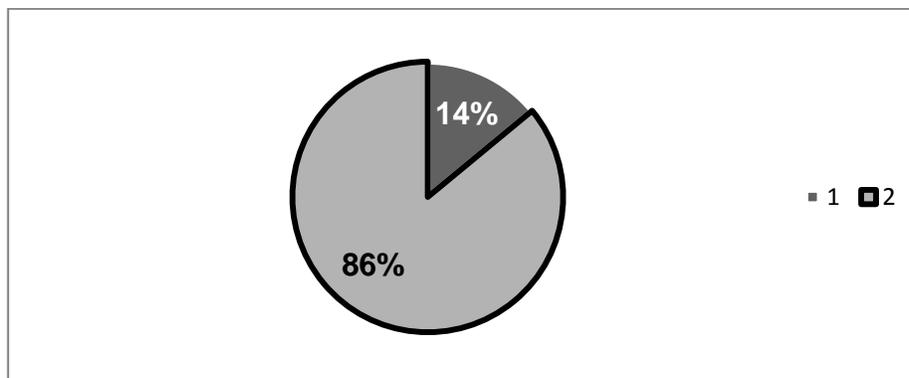


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 60% de los gerentes de tienda indicaron que las relaciones armoniosas si se dan en el restaurante sin embargo el 40 % indicaron que no se entablan relaciones armoniosas en el equipo de trabajo.

**Gráfica 27**

¿Cree usted que los asociados son responsables del ambiente en que se desempeñan?

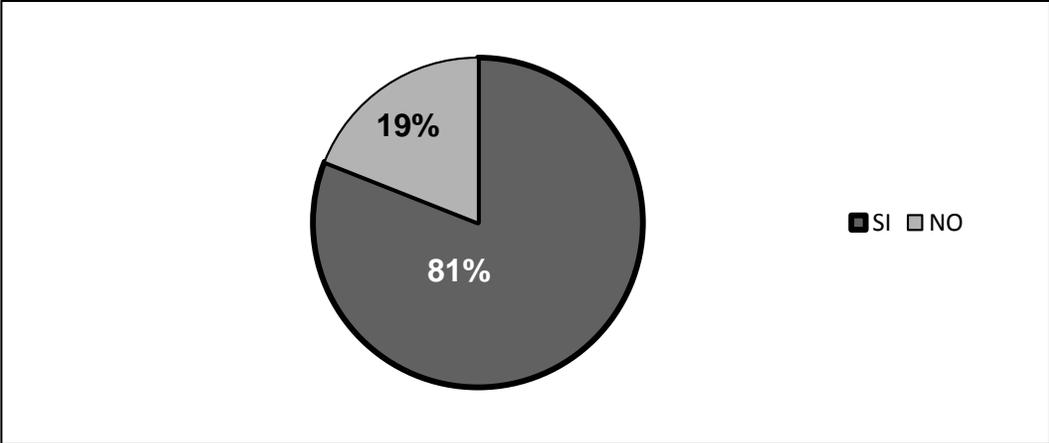


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El 14% de los gerentes indicaron que los responsables del ambiente del restaurante son los asociados sin embargo el 86% indicaron que es de ambas partes son responsables de un ambiente agradable de trabajo.

**Gráfica 28**

¿Su equipo de trabajo participa en diversas actividades dentro del restaurante?

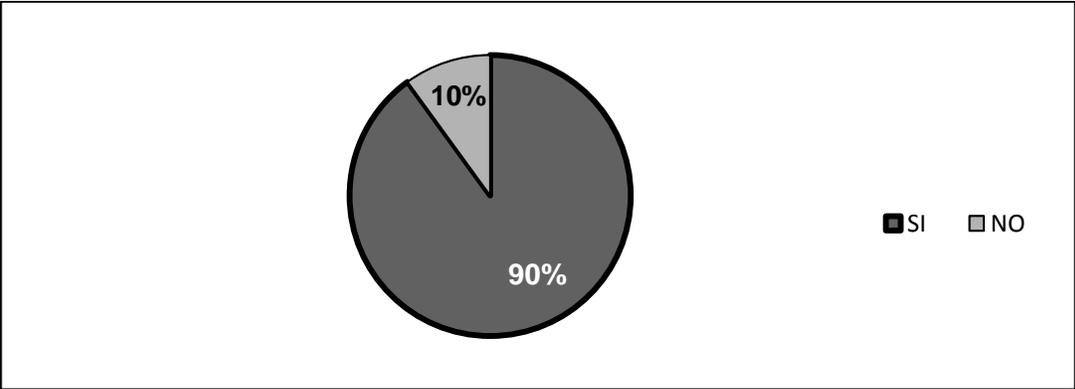


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: La mayoría de los gerentes de la tienda indicaron que los colaboradores participan en todas las actividades que se realizan pero el 19% menciona que alguno no por motivo de tiempo que prefieren descansar que participar en dichas actividades.

**Gráfica 29**

¿Los colaboradores presentan ausencias injustificadas?

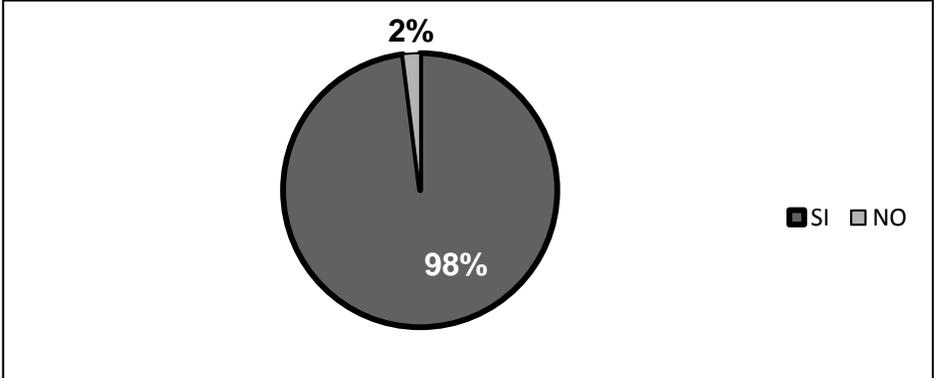


Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: Según la entrevista el 90% de los gerentes indico que las ausencias no son justificadas por parte de los asociados, y el resto del porcentaje menciona que con frecuencia si tiene justificación mayor.

**Gráfica 30**

¿Cree que los horarios de trabajo y la presión laboral son factores para desvincularse de la empresa?



Fuente: encuesta aplicada a colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

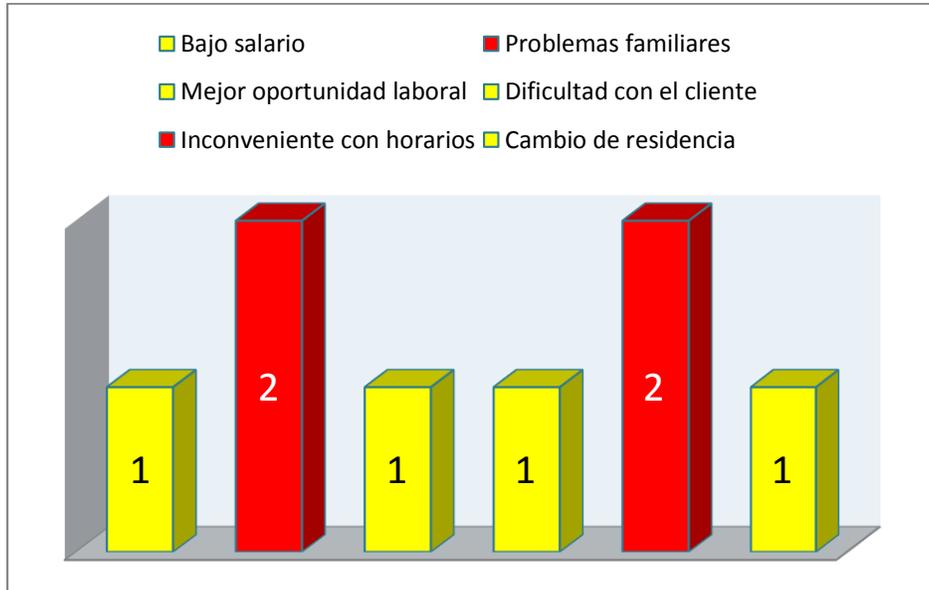
Interpretación: Los gerentes muestran que los horarios y la carga de trabajo son los factores más frecuentes que utilizan los asociados para renunciar, aun así el 2% indico que no era un motivo para renunciar.

**3.2.1.3 Encuesta de testimonio de salida**

De las 45 personas se tomó en cuenta 9 testimonios de ex colaboradores que durante la investigación renunciaron de manera que se conoció ampliamente los antecedentes del problema y se logró determinar la incidencia de la rotación del personal y los factores ambientales en el comportamiento laboral.

### Gráfica 31

¿Motivo por el cual se retiró de la empresa?

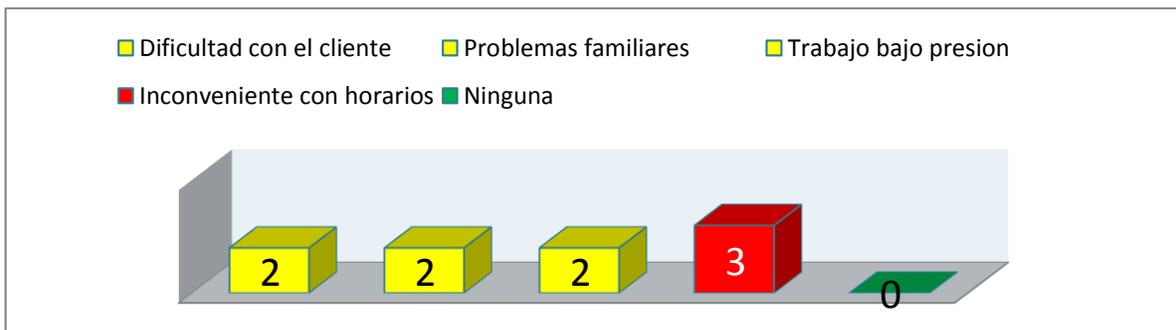


Fuente: encuesta de testimonio aplicada a ex colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: Los principales motivos por el cual se retira de la empresa dos trabajadores de KFC, manifiestan que es por el inconveniente con horarios y problemas familiares. Aunque se debe de conocer que también por el bajo salarios, las oportunidades de trabajo, el trato con el cliente y el cambio de residencia, son factores mínimos para que existe cierta rotación del personal.

### Gráfica 32

¿Cuál fue la principal dificultad a la que se enfrentó en la realización de sus funciones?

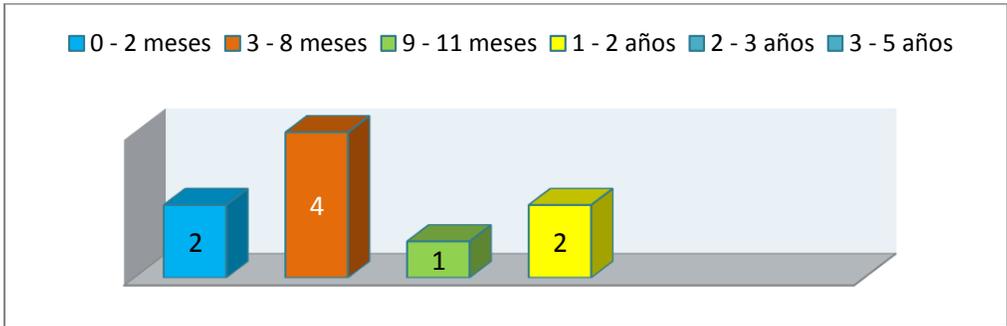


Fuente: encuesta de testimonio aplicada a ex colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: 3 ex colaboradores manifiestan que la principal dificultad a la que se enfrentaron es con la organización y distribución de horarios, causa principal por la cual abandona las labores, sin embargo el índice de la dificultad con el cliente, los problemas familiares y el trabajo bajo presión son secundarios a la dificultad que el trabajador se enfrentó durante la realización de sus labores.

**Gráfica 33**

¿Cuánto tiempo laboró en la empresa?

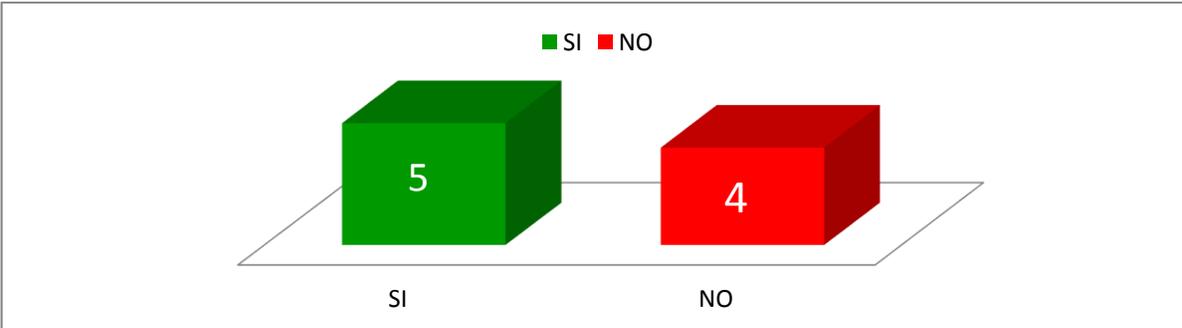


Fuente: encuesta de testimonio aplicada a ex colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: 4 personas laboraron en un rango de 3 a 8 meses, 2 personas de 0 a 2 meses, 1 persona laboró dentro de 9 a 11 meses, y 2 personas dentro de 1 año a 2 años.

**Gráfica 34**

En caso de tener la oportunidad ¿regresaría a trabajar a esta empresa?

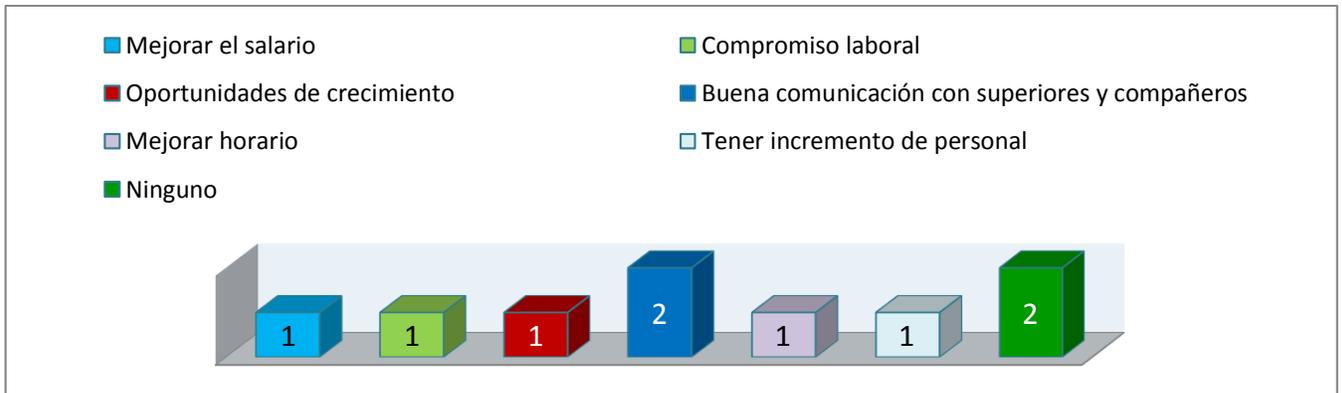


Fuente: encuesta de testimonio aplicada a ex colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: El rango por el cual las personas regresarían a laborar a KFC es de 5 personas aunque, 4 personas no regresarían a prestar sus servicios a la empresa.

### Gráfica 35

¿Nos podría hacer algunas sugerencias de cómo mejorar las condiciones del trabajador en KFC?



Fuente: encuesta de testimonio aplicada a ex colaboradores de Kentucky Fried Chicken. Julio 2014.

Interpretación: 2 personas solicitaron fortalecer la buena comunicación entre los superiores y con los compañeros de trabajo, asimismo dos personas más no quisieron aportar alguna sugerencia. Es importante tomar en cuenta lo de los salarios, las oportunidades de crecimiento, las mejoras en los horarios y tener al rango normal de colaboradores para no sumarles el máximo de trabajo.

### 3.2.2 Análisis general

El destino de una empresa está en manos de sus colaboradores, tanto de sus conocimientos, como habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a duda la motivación; constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la

fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización, que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva renuncia laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Con el presente trabajo se conocieron los factores que están relacionados con la inestabilidad laboral y sus causas fundamentales en nuestra organización Kentucky Fried Chicken como resultado de un conjunto de investigaciones realizadas, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye un rasgo característico en muchas de las tiendas, lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

La muestra con la que se trabajó estuvo integrada por 45 personas siendo 24 mujeres y 21 hombres, que oscilan entre las edades de 18- 25 años de edad, de condición socio-económica media, con un nivel educativo medio.

Los colaboradores demuestran que al ingresar a la empresa reciben la información de los objetivos y las políticas, señalando que la población tiene conocimiento de los valores, misión, visión y objetivos del restaurante.

En cuanto a la toma de decisiones los colaboradores toman en cuenta que definitivamente son justas, y equilibradas en cuanto al delegar una tarea a realizar. Sin embargo algunos colaboradores manifiestan que no son injustas las tareas que realizan cada uno, piensan que unos trabajan más que otros y que no existe cierto equilibrio.

El equipo de trabajo debe de tener cierto apoyo y confianza con sus supervisores y compañeros de trabajo; se demuestra que definitivamente los colaboradores

trabajan con un fin y que toma en cuenta el trabajar en equipo sin ningún inconveniente con sus relaciones interpersonales. Las relaciones de trabajo son manejadas de una manera dinámica y jovial donde se puede solucionar los problemas hablando directamente y sin ningún inconveniente

El colaborador recibe retroalimentación constante, probablemente algunos trabajadores no conocen dicho termino. Cada colaborador es diferente y único en su personalidad y desempeño, por lo tanto, el reconocimiento debe ser aplicado por el jefe inmediato de acuerdo a las necesidades e intereses de esta persona para integrarlo a un equipo de trabajo para saber reconocerlo positivamente los buenos resultados obtenidos, creando estrategias internas que promuevan y motiven a los colaboradores bajo su dirección. Para obtener un resultado en los objetivos como restaurante se debe de brindar las herramientas necesarias para que el colaborador optimice su trabajo, según los colaboradores están convencidos que sus herramientas de trabajo son las necesarias para obtener los mejores resultados.

El colaborador tiene participación en las decisiones de su trabajo, delega funciones a sus compañeros de trabajo para el alcance de los objetivos del restaurante; la colaboración dentro de la empresa es de máximo potencial para trabajar en equipo, en donde el compañerismo y el entusiasmo por querer hacer las cosas bien son los más destacados dentro del ambiente laboral. Es importante tomar en cuenta que el tiempo que se les otorga a los empleados para realizar sus funciones tiene mayor probabilidad de establecer su trabajo en el tiempo estipulado, en donde el colaborador aprovecha la administración de su tiempo sin afectar su vida personal o familiar.

La comunicación dentro de la tienda es de suma importancia para el sentido de pertenencia y satisfacción por conocer los sucesos de la empresa, informarles sobre los acontecimientos, hechos y que se tomara en cuenta sobre algún comportamiento del personal.

Por otro lado, un beneficio constante de la organización es la inversión que se hace para contar con un personal capacitado, en donde se le suministra la debida inducción para formar empleados competentes y motivados, según resultado la mayoría de los colaboradores, definitivamente tienen conocimiento de sus obligaciones y derechos dentro de la organización.

Dentro de la organización, existe la oportunidad de lograr un desarrollo profesional; en ocasiones se han hecho promociones internas que favorecen a algunos trabajadores con ascensos de puesto, pero también se ha dado el caso de crear desmotivación dentro de ellos por no tomarlos en cuenta en determinado proceso de selección, por no cubrir el total de los requisitos, con esto se crea una decisión ambivalente por parte de los superiores por darse en determinados casos ascensos que no cumplen con el perfil del puesto y en otros casos se han otorgado.

Es necesario delimitar clara y objetivamente los requisitos que deben cumplir cada colaborador para optar a un puesto superior, definiendo una política de desarrollo profesional que promueva equitativamente al talento humano considerando las competencias y habilidades necesarias para el puesto, promocionándolas al personal antes de crear expectativas inciertas que provoquen un posible conflicto o desmotivación a futuro. La recompensa por el cumplimiento de metas es un tema que debemos tomar en cuenta como gestores de recursos humanos; los colaboradores conocen sus méritos y reconocimiento por metas.

En la empresa existen espacios para compartir temas de interés de los colaboradores, para fomentar la satisfacción y el bienestar laboral. Dentro esta, los gerentes deben de incrementar el bienestar laboral, por medio de actividades recreativas, deportivas, etc.

Dentro de la organización existe un ambiente agradable y saludable, en donde se tomó en cuenta, los principales factores que pone en juego la terminación laboral voluntaria de un colaborador. En la encuesta de clima organizacional se concluye que la satisfacción organizacional está por el rango superior de lo bueno, esto quiere decir que los colaboradores que permanecen activos no son los que

presentan dificultad en la empresa como tal, sino que las personas insatisfechas o personas inseguras, con problemas existenciales, tomen como primera instancia el retirarse de la empresa y no emprender un cambio en su comportamiento.

La renuncia no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando la renuncia del personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están los inconvenientes con la organización y planificación de los horarios. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo de retiro
- Opinión acerca de la empresa
- Opinión sobre su horario de trabajo
- Sobre su salario
- Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización.

Conociendo así que el motivo por el cual los colaboradores se retiren es por su falta de seguridad personal, los horarios extensos y por problemas e inconvenientes personales. (Cambio de vivienda, muerte o enfermedad de algún familiar, etc.).

Finalmente la información proporcionada da a conocer las causas de la falta de satisfacción de los trabajadores de esta organización. La gerencia de Recursos Humanos debe dar mayor énfasis en la planeación estrategia de los horarios, para fortalecer al equipo gerencial proporcionándoles las herramientas necesarias para

la adecuada gestión del talento humano, para que reconozcan a los colaboradores como la fuente principal con la que disponen, para el logro y cumplimiento de la visión y misión humanitaria de la organización.

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es el trato y las relaciones personales que se tenga con los compañeros de trabajo o con el jefe.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

Con base en los resultados obtenidos a través del desarrollo de esta investigación se concluye en lo siguiente:

- En el presente estudio se determinaron los factores que originan la renuncia de personal y por lo tanto incrementan la insatisfacción y la desmotivación en el personal. Tales factores como las personas poco comprometidas e inseguras, el mal manejo de horarios y los problemas personales.
- Se identificó la relación entre renuncia del personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración, y la organización de horarios en la rotación del personal.
- En la investigación realizada se comprobó que en la mayoría de los encuestados existe un clima organizacional en el rango superior.
- La productividad, el abuso de poder, la mala relación con los compañeros y los jefes, el ausentismo, la rotación del personal, la renuncia y la satisfacción laboral, son consideradas representativas del vínculo entre el comportamiento y la efectividad organizacional.
- La satisfacción laboral pone de manifiesto cómo perciben los trabajadores a su organización, influyendo en muchas ocasiones sobre la evolución de las antes mencionadas.

#### **4.2 Recomendaciones**

##### **A los colaboradores:**

- Realizar un cambio de actitud positiva en el desempeño de su trabajo como herramienta importante para el logro de objetivos.

- Tener una comunicación directa con su jefe inmediato, para que la relación sea de apertura, obtener retroalimentación positiva de su desempeño que le ayude a identificar el área a mejorar.
- Dar a conocer lo que le produce malestar para llegar a un debido acuerdo en donde no afecte los fines de la empresa ni la del colaborador.

#### **A la organización:**

- Promover la comunicación con los colaboradores para llegar a cierto acuerdo en caso de que al empleado se le presente alguna circunstancia que afecte su trabajo, de manera que no abandone su labor.
- Fortalecer a los Gerentes y jefes de la organización hacia un liderazgo adecuado a las necesidades actuales de los colaboradores, en donde se desarrollen como los verdaderos gestores del talento humano acompañados por el departamento de Recursos Humanos que debe brindar las herramientas necesarias para la dirección de personal que incluya logro-reconocimiento y comunicación eficaz.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) por área, para la consideración de un programa que satisfaga los intereses y áreas de los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- Elaborar un programa de incentivos que tome en cuenta las necesidades de sus colaboradores en una forma integral orientándolo al logro de objetivos por área.
- Implementar actividades recreativas o personales que ayuden a integrar a los colaboradores para que compartan y se relacionen informalmente para que se reconozcan como parte de un mismo equipo de trabajo.

**A la Escuela de Ciencias Psicológicas y a la Universidad de San Carlos de Guatemala:**

- Que el programa de Psicología Industrial incluya factores de motivación para una organización. (incentivos y benéficos).
- Implementar una asignatura de ética, valores y educación cívica como futuros gestores del valor humano para tratar con derechos a la personas.
- Que los estudiantes del área de Psicología Industrial durante su práctica supervisada implementen estrategias para anclar a un colaborador por medio de reconocimientos, de manera que fomenten la motivación a sus colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Alles, Martha Alicia 2006.** *Dirección estratégica recursos humanos.* s.l.: Argentina, Ediciones Granica. *Volumen II.* 2006. INSB 950-641-477-7
- **Cabaleiro Portela, Víctor Manuel 2010.** *Prevención de riesgos laborales.* s.l.: España, Editorial Vigo. 2010. INSB 978-849839-228-9
- **Castillo Aponte José. 2006.** *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad.*
- **Chiang Vega Margarita, Martín María José, Núñez Partido Rodrigo. 2010.** *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* s.l. : Editorial, Comillas, 2010. pág. 149. INSB 978-84-8468-305-6.
- **Chiavenáto, Idalberto. 1993.** *Administración de Recursos Humanos.* s.l. : MacGraw Hill, 1993. pág. 201. INSB 6071505607
- **Fernández García, Ricardo 2010.** *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización o de la organización del trabajo.*s.l.: España, Editorial Club universitario. 2010. INSB 978-94-9948-146-3
- **García García MSc. Silvia F. 1987.** Satisfacción laboral y productividad: su interrelación. s.l.: México, Ediciones Copilco.1987. INSB 9702604230
- **Serrano Olivares, Raquel. 2005.** *El acoso moral en el trabajo.* [ed.] Consejo Económico y Social. 2005.
- **Ramírez García, Jorge Ricardo 2007.** *Un acercamiento al vínculo entre calidad y satisfacción laboral.*s.l.:2007. INSB 970-704--0505
- **Robbins, Stephen P. (2004)** *Comportamiento organizacional.* México, Edición Pearson. INSB 970-26-0423-0
- **Zabala, Piñuel Iñaki-. 2001.** *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.* s.l. : Editorial Sal terrae, 2001. INSB 84-293-1410-5

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
LICDA. IRIS JANETH NOLASCO MOLINA  
ESTUDIANTE INVESTIGADORA: ANA GABRIELA JUAREZ**

**ANEXO 1  
CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

CALIFICACION	PUNTUACION
<b>Definitivamente No</b>	1
<b>Probablemente No</b>	2
<b>Indeciso</b>	3
<b>Probablemente Si</b>	4
<b>Definitivamente Si</b>	5

No.	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.					
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente.					
3	La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio					
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo.					
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo.					
7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo.					
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo.					
9	Los problemas laborales los soluciona					

	con sus compañeros de trabajo.					
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo.					
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa.					
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.					
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.					
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas.					
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizar.					
19	La información de interés es comunicada oportunamente.					
20	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.					
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.					
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo.					
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.					
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

Quando finalice de responder el cuestionario, por favor entréguelo únicamente a las personas encargadas. La información proporcionada en este instrumento será manejada con **CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO**. Queremos enfatizarle nuestro agradecimiento en la colaboración y tiempo prestado al presente cuestionario, del cual obtendremos un resultado que será de gran ayuda para el mejoramiento de la calidad laboral de la organización.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO –CUM-  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
LICDA. IRIS JANETH NOLASCO MOLINA  
ESTUDIANTE INVESTIGADORA: ANA GABRIELA  
JUAREZ  
ANEXO 2**



Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas de manera sincera, recuerde que sus comentarios serán estrictamente confidenciales.

### **Encuesta de testimonio**

1. ¿Motivo por el cuál se retiró de la empresa?

---

---

---

---

2. ¿Cuál fue la principal dificultad a la que se enfrentó en la realización de sus funciones?

---

---

---

---

3. ¿Cuánto tiempo laboró en la empresa?

Menos de 3 meses   3-8 meses   9-11 meses   1-2 años   2-3 años   3-5 años

4. En caso de tener la oportunidad ¿regresaría a trabajar a esta empresa?

Sí                      No

5. ¿Nos podría hacer algunas sugerencias de cómo mejorar las condiciones del trabajador en KFC?

---

---

---

---

**Autora:** Ana Gabriela Juarez Galiano

## ENTREVISTA A LOS ENCARGADOS DEL RESTAURANTE



### ANEXO 3

1. ¿Su equipo de trabajo entabla relaciones armoniosas?

Si

No

2. ¿Cree usted que los asociados son responsables del ambiente en que se desempeñan?

SI

NO

3. ¿Su equipo de trabajo participa en diversas actividades dentro del restaurante?

SI

NO

4. ¿Los colaboradores presentan ausencias injustificadas?

SI

NO

5. ¿Cree que los horarios de trabajo y la presión laboral son factores para desvincularse de la empresa?

SI

NO

## ANEXO 4

### Consentimiento informado del testimonio

No. 001

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por ANA GABRIELA JUAREZ GALIANO, de la UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA. La meta de este estudio es CONOCER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ALTURISA GUATEMALA, S.A Y EL POR QUÉ SE RETIRÓ DE LA EMPRESA

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 10MINUTOS de su tiempo.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

ANA GABRIELA JUAREZ GALIANO  
ESTUDIANTE DE PSICOLOGÍA

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por ANA GABRIELA JUAREZ GALIANO. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer los motivos de renuncia en la empresa.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 10 MINUTOS.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a LICDA. JANETH NOLASCO al departamento de Centro de investigaciones en psicología. CIEPs. Mayra Gutiérrez.

## ANEXO 5

### TALLER DE PREVENCIÓN TRABAJANDO JUNTOS

#### Planificación de lectura

Objetivo	Contenido	Actividades	Día	Tiempo	Recursos
Fomentar la motivación y actitud de los colaboradores dentro de la organización.	Parte I Escoge tu actitud	Bienvenida	02/07/14	5 min	Recurso humano: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante de psicología.</li> <li>• Empleados de la empresa KFC.</li> <li>• Gerente de RRHH.</li> <li>• Gerente de la tienda.</li> <li>• Asistente de Gerencia.</li> </ul> Materiales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libro Fish.</li> <li>• Hojas en blanco</li> <li>• Lápices</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Sillas</li> <li>• Reproductor de música.</li> </ul>
		Dinámica 1 "La espada del tiempo"	02/07/14	15 min.	
		Lectura	02/07/14	30 min	
		Dinámica 2 "Emociones en marcha"	02/07/14	20 min	
	Parte II Jugar	Lectura	09/07/14	30 min	
		Dinámica 3 "Propuesta de juego"	09/07/14	20 min	
	Parte III Alegrarles el día	Lectura	16/07/14	30 min	
		Dinámica 4 "Silla vacía"	16/07/14	20 min	
	Parte IV Estar presente	Lectura	23/07/14	30 min	
		Dinámica 5	23/07/14	20 min	

Institución: **Alturisa Guatemala, S, A. Marca Kentucky Fried Chicken**

Tema: **Lectura de Fish: la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación.**

**Fecha: Julio 2014**

**La espada del tiempo.** Se divide al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para auto-organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación

**Emociones en marcha.** Se instruye a uno de los miembros del equipo para representar el papel de un cliente que se acerca a la empresa o realiza un reclamo en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo, etc.). Los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia un objetivo (compra, retención, etc.) ¿Qué se busca? Entrenar la percepción y la gestión de emociones en el entorno laboral.

**Propuesta de juego.** Los chicos deben de proponer ideas de como fomentar el juego en los turnos y también jugar con el cliente de manera respetuosa.

**Silla vacía.** Se colocan 6 sillas, con 7 participantes y al sonar la música deben correr, diciendo lemas celebres de KFC y luego se va disminuyendo el número de participantes y si logra decir; los momentos de la verdad gana.

**El equipo ideal.** En cartones o tarjetas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales. En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo. Se juntan luego las tarjetas de todos y se analiza al "equipo real" frente al "equipo ideal". Puede dibujarse o escribirse cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias. El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.