

Universidad Evangélica de El Salvador

Facultad Ciencias Sociales

Departamento de Psicología



“Impacto del clima organizacional en la productividad laboral de los empleados del restaurante Don Li San Benito de El Salvador”.

Trabajo de Investigación

Presentado por:

González Moz, Angélica Isabel

Guardado Hidalgo, Adriana Marcela

Mejía Ramírez, Lenny Alesandra

Lunes 05 de septiembre de 2022

“Impacto del clima organizacional en la productividad laboral de los empleados del restaurante Don Li San Benito de El Salvador”.

AUTORAS

GONZÁLEZ MOZ, ANGÉLICA ISABEL

GUARDADO HIDALGO, ADRIANA MARCELA

MEJÍA RAMÍREZ, LENNY ALESANDRA

Presentando el trabajo de investigación

ASESOR

BARTOLO ATILIO CASTELLANOS ARIAS

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

San Salvador, San Salvador

05 de septiembre de 2022

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS .....</b>           | <b>6</b>  |
| <b>TABLAS.....</b>                                 | <b>6</b>  |
| <b>FIGURAS.....</b>                                | <b>6</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTOS.....</b>                        | <b>8</b>  |
| <b>RESUMEN.....</b>                                | <b>9</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                          | <b>10</b> |
| <b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b> | <b>14</b> |
| 1.1. Situación problemática.....                   | 14        |
| 1.2. Enunciado del problema.....                   | 25        |
| 1.3. Objetivos .....                               | 26        |
| 1.3.1. Objetivo general.....                       | 26        |
| 1.3.2. Objetivos específicos .....                 | 26        |
| 1.3.3. Preguntas de los objetivos.....             | 26        |
| 1.4. Contexto del estudio.....                     | 27        |
| 1.4.1. Delimitación temática .....                 | 27        |
| 1.4.2. Delimitación geográfica.....                | 28        |
| 1.4.3. Delimitación del tiempo.....                | 28        |
| 1.5. Factibilidad del estudio .....                | 28        |
| 1.6. Justificación del estudio .....               | 29        |
| <b>CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>   | <b>33</b> |
| 2.1. Clima organizacional.....                     | 33        |
| a) Concepto .....                                  | 33        |
| b) Importancia y características.....              | 33        |
| c) Dimensiones según Litwin y Stringer.....        | 34        |
| 2.1.1. Motivación .....                            | 35        |
| 2.1.2. Satisfacción laboral.....                   | 40        |
| 2.1.3. Relaciones interpersonales.....             | 46        |
| 2.2. Productividad laboral .....                   | 48        |
| a) Concepto .....                                  | 48        |
| b) Importancia de la productividad laboral .....   | 49        |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| c)   | Factores para mejorar la productividad.....                        | 50        |
| 2.2.1.   | Rotación del personal.....   | 52        |
| 2.2.2.   | El ausentismo laboral.....   | 54        |
| 2.2.3.   | Desempeño laboral.....   | 57        |
| 2.3.   | Componentes del clima organizacional.....                          | 61        |
| 2.4.   | Teorías psicológicas.....  | 61        |
| 2.4.1.   | Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.....          | 61        |
| 2.4.2.   | Teoría de la pirámide de Abraham Maslow.....                       | 64        |
| 2.4.3.   | Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....              | 69        |
| 2.5.   | Hipótesis.....   | 72        |
| a)   | Hipótesis general.....   | 73        |
| b)   | Hipótesis nula.....  | 73        |
| c)   | Hipótesis alternativa.....   | 73        |
| d)   | Hipótesis específicas.....   | 73        |
| <b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> |  | <b>75</b> |
| 3.1.   | Enfoque y tipo de investigación.....                               | 75        |
| 3.1.1.   | <i>Cuantitativo</i> .....  | 75        |
| 3.1.2.   | <i>Diseño de investigación: No experimental</i> .....              | 75        |
| 3.1.3.   | <i>Tipo de investigación: Descriptivo</i> .....                    | 76        |
| 3.2.   | Sujetos y objetos de estudio.....                                  | 76        |
| 3.2.1.   | <i>Sujetos de estudio</i> .....                                    | 76        |
| 3.2.2.   | <i>Objetos de estudio</i> .....                                    | 76        |
| 3.3.   | Unidades de análisis, población y muestra.....                     | 77        |
| 3.3.1.   | <i>Unidad de análisis</i> .....                                    | 77        |
| 3.3.2.   | <i>Población</i> .....   | 77        |
| 3.3.3.   | <i>Muestra</i> .....   | 77        |
| 3.4.   | Criterios de inclusión y exclusión.....                            | 78        |
| 3.4.1.   | <i>Criterios de inclusión para la población participante</i> ..... | 78        |
| 3.4.2.   | <i>Criterios de exclusión para la población participante</i> ..... | 78        |
| 3.5.   | Variables.....   | 79        |
| 3.6.   | Indicadores y su medición (u observación).....                     | 80        |
| 3.7.   | Técnicas a emplear en la recopilación de información.....          | 81        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.7.1. Técnica la encuesta.....   | 81         |
| 3.8. Instrumentos de registros y medición.....  | 82         |
| 3.8.1. Instrumento .....  | 82         |
| 3.8.2. Validación y confiabilidad del instrumento .....   | 83         |
| 3.1. Relación entre problema, objetivos, hipótesis, variables, indicadores, técnicas e instrumentos ..... | 84         |
| 3.2. Aspectos éticos de la investigación.....   | 85         |
| 3.3. Procesamiento y análisis .....   | 86         |
| 3.4. Cronograma de actividades .....  | 88         |
| 3.5. Presupuesto.....   | 88         |
| 3.6. Estrategias de utilización de resultados.....  | 88         |
| <b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....</b>  | <b>90</b>  |
| 4.1. Análisis descriptivo .....   | 90         |
| 4.2. Análisis inferencial.....  | 105        |
| 4.3. Discusión de resultados .....  | 111        |
| <b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>124</b> |
| 5.1. Conclusiones .....   | 124        |
| <b>FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS .....</b>   | <b>128</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>137</b> |
| Anexo 1. Fotografías de la aplicación del instrumento. ....   | 138        |
| Anexo 2. Consentimiento informado del instrumento de investigación. ....                                  | 139        |
| Anexo 3. Instrumento de evaluación del Clima Organizacional y Productividad Laboral.....                  | 141        |
| Anexo 4. Tabla de presupuesto.....  | 150        |
| Anexo 5. Cronograma de actividades.....   | 151        |

## LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

Tabla 1. Conceptualización y operativización de las variables 79

Tabla 2. Conceptualización de los indicadores 80

Tabla 3. Variables, indicadores e ítems de medición del instrumento 81

Tabla 4. Relación de congruencia de los principales elementos de la investigación 84

Tabla 5. Correlación de variables e indicadores del Clima Organizacional 106

Tabla 6. Correlación de variables e indicadores de la Productividad Laboral 107

Tabla 7. Correlación de variables e indicadores del Clima Organizacional y Productividad Laboral  
108

Tabla 8. Correlación de variable independiente y variable dependiente 109

### FIGURAS

Figura 1. Ejemplo de incidencia del clima organizacional en la productividad laboral 22

Figura 2. Ejemplo de cómo la variable comunicación afecta el clima organizacional en una  
empresa 23

Figura 3. Etapas del ciclo motivacional 37

Figura 4. Esquema de la productividad laboral 52

Figura 5. Género de los Empleados Participantes en la Investigación 91

Figura 6. Edad de los Participantes en la Investigación 91

Figura 7. Estado Civil de los Participantes en la Investigación 92

Figura 8. Nivel de Estudio de los Participantes en la Investigación 92

Figura 9. Lugar de Residencia de los Empleados de la Empresa Participantes de la Investigación  
93

- Figura 10. Tiempo de Laborar de los Empleados dentro de la Empresa 93
- Figura 11. Puesto Laboral que Ocupa los Empleados dentro de la Empresa 94
- Figura 12. Recompensas según el Desempeño Laboral del Empleado 95
- Figura 13. Aspiraciones de los Empleados dentro de la Organización 95
- Figura 14. Reconocimientos por un Buen Trabajo dentro de la Empresa 96
- Figura 15. Sistemas de Promoción para Los Empleados 96
- Figura 16. Sentido de Pertenencia dentro del Trabajo 97
- Figura 17. Clima Laboral Favorable de los Empleados 97
- Figura 18. Satisfacción por su Labor dentro de la Empresa 98
- Figura 19. Trabajo en Equipo 98
- Figura 20. Importancia del Trabajo en Equipo 99
- Figura 21. Desconfianza Entre Los Empleados 99
- Figura 22. Selección de Personal de la Empresa 100
- Figura 23. Sanción por Errores en el Trabajo 100
- Figura 24. Feedback para el Empleado 101
- Figura 25. Responsabilidad en el Trabajo 101
- Figura 26. Ausentismo por Inasistencias 102
- Figura 27. Ausencias por Accidentes de Trabajo 102
- Figura 28. Decrecimiento de Rendimiento Laboral 103
- Figura 29. Iniciativa Laboral del Empleado 103
- Figura 30. Supervisión de la Labor del Empleado 104
- Figura 31. Mejora Continua del Rendimiento Personal y Grupal dentro de la Organización 104

## AGRADECIMIENTOS

Al culminar un arduo trabajo de investigación como lo es la tesis, es inevitable pensar en los altos y bajos que esto conlleva, sin embargo, es una experiencia enriquecedora que nos ha permitido conocer más sobre aspectos en los cuales queremos enfocarnos en nuestra vida laboral. Por ello, agradecemos a Dios, a nuestros padres por su esfuerzo y a cada una de las personas involucradas tanto en nuestro aprendizaje a lo largo de la carrera como a las personas externas a la institución que nos han brindado sus conocimientos. Comenzando con el Lic. Bartolo Castellanos por ser nuestro guía en este camino, por su interés y tiempo invertido en cada una de las asesorías, asegurándose de despejar nuestras dudas de la manera más clara posible.

Así mismo, un agradecimiento especial al Lic. Rodrigo Javier Li Siú, gerente general del Restaurante Don Li por abrirnos las puertas, por su apoyo y seguimiento a lo largo de la investigación. De igual forma, agradecemos al personal del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito que forman parte de nuestra muestra, por haber sido accesibles al responder a nuestro instrumento y por su buena actitud al recibirnos.

Por otra parte, al llevar a cabo nuestra investigación, se tuvo el apoyo de la Licda. Silvia Cienfuegos, que nos brindó el contacto de la Licda. Yamileth Gómez, quien nos apoyó con nuestras dudas con respecto al SPSS. Además, se contó con el apoyo del Lic. Fernando Jiménez y Lic. Víctor Umanzor, expertos en el programa SPSS, quienes nos brindaron asesoría para resolver nuestras dudas y nos facilitaron la realización de nuestro análisis a través de sus explicaciones.

Para concluir, un agradecimiento a nosotras mismas por nuestra perseverancia y persistencia en este proceso, el cual nos ha permitido trabajar juntas una vez más y, además, poner en práctica nuestras habilidades y conocimientos adquiridos durante toda la carrera.



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda la temática sobre el clima organizacional en la productividad laboral, dicha temática es una de las más relevantes dentro de las empresas, ya que abarca muchos aspectos de la misma. A partir de esto, es fundamental conocer su importancia dentro del ámbito laboral, lo cual permite tener una idea sobre la percepción que los empleados tienen sobre el medio en que están ejerciendo su labor ya que, mientras exista un buen clima laboral dentro una empresa, habrá efectos positivos. A su vez, cuando hay un mal clima organizacional, sus efectos negativos suelen ser la inadaptación, baja productividad laboral, disminución en la innovación de ideas, etc. Por lo tanto, dentro de la hipótesis se encuentra que “El impacto que tiene el clima organizacional incrementa la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito”. En la metodología, el enfoque del estudio es cuantitativo, no experimental, transversal con alcance descriptivo; dirigido a una población de aproximadamente 30 empleados del Restaurante Don Li San Benito. Se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Dentro de los resultados obtenidos en las seis dimensiones se encontró que bajo a la hipótesis fue alternativa, ya que la muestra fue muy reducida pero en base a la teoría el CO si causa un impacto en la PL de la organización.

Palabras clave: clima organizacional, efectos, metodología, productividad laboral y relevancia.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es describir el impacto que tiene el clima organizacional en la productividad de los colaboradores del Restaurante Don Li San Benito en El Salvador, es así como Álvarez (1995, pág. 47) define clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad. Por ello, el clima organizacional cumple un rol indispensable dentro de las empresas, ya que permite tener una percepción de las personas relacionado con la estructura, procesos y sistemas dentro de una organización.

Además, el clima organizacional dentro de la productividad laboral es una parte esencial de una empresa porque visualiza aquellas causas que están provocando un efecto en el trabajo de un empleado, de los cuales pueden generarle una conducta positiva o negativa durante el trayecto de su jornada laboral; por ello, para construir un clima organizacional óptimo en el que los trabajadores se sientan satisfechos por las condiciones físicas, psicológicas y ambientales que propicie la empresa, se debe de tomar en cuenta que cuando existe un escenario que demuestre interés y preocupación por su personal en aspectos relacionados como la motivación, la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales, la rotación del personal, el ausentismo y el desempeño laboral habrá una mejoría constante en la calidad de trabajo, ambiente y permanencia de parte de los trabajadores, por lo que, generará y garantizará resultados favorables que permitirán al empleado desarrollarse y ser más proactivo en sus responsabilidades, y evitando así, cualquier efecto negativo que pueda perjudicar su calidad laboral.

Añadiendo que, muchas empresas en la actualidad piensan que hacer cambios en el clima organizacional traerá muchas inversiones económicas de las que puedan terminar siendo un gasto

innecesario al no ver un resultado positivo entre sus empleados, ya que puede que solo las alternativas implementadas se dirijan pocas veces o en su caso, no les provoque un efecto óptimo que ayude a la organización a mejorar, siendo así que, dejen el tema a un lado sin darle tanta importancia a las consecuencias que ocasionará en sus empleados.

No obstante, es necesario recalcar que un mal clima laboral trae consigo varias problemáticas que interfieren en el aumento de la productividad laboral, ocasionando entre ellos: la rotación del personal y el ausentismo, como a su vez, disminución en el rendimiento ya que no se explota el verdadero potencial del empleado, y desde luego, crea una insatisfacción de parte de los colaboradores porque no existe un buen ambiente que logre que deseen seguir prestando sus servicios para dicha compañía.

Por este motivo, es importante que siempre los empleadores busquen las medidas adecuadas para intervenir en estas ocasiones donde el clima laboral pueda influir adecuadamente en la productividad laboral, a fin de que ellos(as) puedan darle una importancia tanto al trabajo de sus empleados y así, evitar futuros gastos que serán más costosos por las consecuencias que producirán ambos factores.

Además, el clima organizacional posee una estrecha relación con la productividad laboral, ya que se debe tomar en cuenta que, un empleado satisfecho, que se siente valorado y comprendido podrá rendir mejor que en otros escenarios negativos en donde el trabajador se sienta insatisfecho o desmotivado. Por ende, la persona que se siente motivada, tendrá mayores expectativas, percibirá mejor el ambiente laboral y sentirá que su trabajo aporta algo importante tanto para él(ella) como para la empresa.

Este proyecto de investigación contiene los siguientes capítulos: el capítulo I denominado “Planteamiento del Problema” consiste en la proyección de lo que se expondrá dentro de la

investigación abordando la condición en que se encuentra el problema e identificando las brechas que tiene entre su estado actual y el estado resultante de su proceso, siendo así que, abarque la situación problemática, enunciado del problema, objetivos de la investigación, contexto del estudio y justificación de la investigación.

En el capítulo II: Fundamentación teórica, se encuentra toda aquella información recopilada de revistas, estudios, informes, tesis, etc. que argumentan los conceptos, antecedentes, hechos, teorías de las variables que se están investigando, siendo así que, se explica el estado actual de la problemática, asimismo se recopiló datos acerca del clima organizacional (concepto, importancia, características y dimensiones según Litwin y Stringer); motivación (concepto, ciclo motivacional, etapas, factores y tipos), así como también se abarcó la satisfacción laboral (concepto, implicaciones, influencias, causas y consecuencias) relaciones interpersonales (concepto, factores y beneficios), productividad laboral (concepto, importancia y factores), rotación de personal (concepto, causas y efectos), el ausentismo laboral (concepto, causas, efectos y factores), el desempeño laboral (concepto, factores y beneficios) así como componentes del clima organizacional y las teorías psicológicas (teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1978), teoría de la pirámide de Abraham Maslow y teoría de los dos factores de Frederick Herzberg). Agregando que, este capítulo incluye las hipótesis y supuestos teóricos (hipótesis general, hipótesis nula e hipótesis específicas).

Asimismo, en el capítulo III: Metodología de la Investigación está comprendido por aquellos aspectos que se realizaran dentro del trabajo, como a su vez, la forma en cómo está conformada su estructura, es decir, la descripción de estrategias, métodos y técnicas que se emplearon durante su proceso. Por ello este apartado está integrado por: el enfoque y tipo de investigación, los sujetos y objeto de estudio (unidad de análisis, población y muestra), las

variables e indicadores, los indicadores y su medición, las técnicas emplear para la recopilación de información, el instrumento de registro y medición, la matriz de congruencia, aspectos éticos de la investigación, procesamiento y análisis, cronograma de actividades, presupuesto, estrategias de utilización de resultados, las fuentes bibliográficas y los anexos.

Por otro lado, en el Capítulo IV: Análisis de la información consistió en dar una explicación del proceso del análisis del desarrollo desde cómo se tabularon y organizaron los datos, como se representan y describen, los estadísticos que se utilizaron y el porqué de su uso, es decir, el programa utilizado. Asimismo, se describió el comportamiento de las variables junto con sus indicadores, de igual forma, se encontraron respuestas buscadas en las relaciones de las variables establecidas en las hipótesis y aquellas que surgieron como parte de los valores agregados del trabajo de investigación. Los apartados de dicho capítulo son: El análisis descriptivo, el análisis inferencial y la discusión de resultados.

Por último, en el Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones se dieron respuestas a las interrogantes planteadas a la investigación, como a su vez, al logro de los objetivos, por lo que se derivan del análisis y discusión de resultados. Por otro lado, se describieron recomendaciones con la finalidad de cambiar, introducir una mejora, redefinir, retroalimentar y/o valorar aquellos aspectos que el trabajo de investigación demuestra la necesidad de aplicarlo.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.Situación problemática

La psicología organizacional o conocida también como industrial “es un pequeño campo de la psicología aplicada, que se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo” (Spector, 2002, pág. 4). A su vez, este tipo de psicología no se enfoca en sí, en trabajar directamente con los problemas emocionales o personales de los trabajadores, ya que esta parte, se encuentra influenciada más por el lado clínico que el organizacional, es por ello que, su propósito se ve identificado en la actividad que desempeñan los empleados dentro de una organización, es decir que, tiene que ver más con cuestiones de empleos, selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, clima organizacional, cultura laboral, entre otros aspectos que van directamente enfocados a la parte de relaciones humanas, comportamiento y fortalecimiento de bienestar tanto físico como mental en los empleados que laboran en una empresa.

A parte de ello, también la psicología organizacional trabaja de la mano con otros temas que en la actualidad suelen ser importantes para los empleadores de su correspondiente empresa, entre ellos: el estrés, la motivación, las actitudes, técnicas de supervisión, desempeño laboral, productividad laboral, entre otros temas que son de mucha influencia en los comportamientos de los empleados, ya que en su efecto, suelen tener una mayor importancia en aquellas organizaciones que buscan que estas funcionen de una forma efectiva a partir del estudio del comportamiento laboral con el fin de conocer por qué los empleados hacen lo que hacen en su trabajo.

Por otra parte, es necesario recalcar que los psicólogos industriales no sólo se ocupan de problemas como son el reclutamiento, evaluación, selección, inducción, análisis de cargos,

incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino que también ellos están pendientes de aquellos comportamientos y actitudes que tienen tanto grupos como subsistemas de trabajo, con la finalidad de conocer las respuestas que se obtienen mediante su productividad y satisfacción en una empresa a partir de un conjunto de estímulos internos y externos que serán influenciados en la conducta, cognición y afecto de una persona.

Es por ello que, al hablar de psicología organizacional, es importante recalcar el tema del clima laboral, esto es debido a que, al estar desarrollado como una percepción que los empleados tienen sobre el medio en que están ejerciendo una labor, les permite conocer aquellos factores técnicos y humanos que influyen directamente en su productividad dentro de una empresa, como por ejemplo: empleados desmotivados, absentismo laboral, apatía o conflictos entre compañeros de trabajo, entre otros de los cuales causan un cambio en la conducta de los empleados.

Siendo así que, el clima organizacional sea considerado como un “conjunto de factores de orden físico, químico y biológico que efectúa en el ser humano, que rodea a las personas que trabajan y que directa o indirectamente influyen en su salud, productividad y calidad de vida” (Restrepo, 2015, pág. 3). Añadiendo que, si hay una existencia de un mal clima laboral dentro de una empresa, suele perjudicar no sólo en el desempeño de sus trabajadores, sino que también, en la productividad laboral, como suele ser en: la salud del trabajador, la felicidad, relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, sentimientos del trabajador, falta de motivación, salarios, entre otros muchos factores que influyen en la estabilidad laboral, personal y afectiva en el empleado. Por ello, la productividad tiene su significado a través de “la mejora del proceso productivo, es decir, una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Carro & González, 2015).

A lo largo de los años, el hombre ha evolucionado y cambiado su entorno en gran medida, incluyendo el tema sobre la administración, comenzando por Taylor y Fayol hasta la era de la administración moderna. Según Delgado (2002) en la escuela clásica de la administración es hasta finales del siglo XIX en donde aparecen dos grandes figuras que son pilares en esta época de la evolución de la administración científica, los cuales son: Frederick W. Taylor y Henri Fayol, quienes realizaron diferentes aportes relevantes, tales como: desarrollar la administración como una disciplina científica, seleccionar de forma científica al empleado, así mismo, capacitarlo y desarrollarlo científicamente, a su vez, colaborar entre los empleados y empleadores.

Es importante agregar que, el enfoque de Taylor fue significativamente económico, sin embargo, en sus últimos años se mostró interesado en temas relacionados a la dignidad del trabajador. Por otra parte, “la aportación que Henri Fayol realizó a la evolución del pensamiento administrativo se centró, no tanto en el individuo sino en la organización entendida como una entidad productora de bienes y/o servicios” (Arano, Escudero, & Delfín, 2016, pág. 10). Asimismo, Fayol se basó en una administración clásica, ya que el foco era la empresa comprendida como un todo y no solamente como una parte de ella. Además, a él se le atribuye el concepto de considerar que la administración se conformaba por funciones y sus esfuerzos brindaron aportaciones como áreas funcionales, modelo de un proceso administrativo, unidad de mando, entre otros.

Pese a que no se hablaba de clima organizacional como tal, los datos anteriores dieron paso a un gran avance en la administración “Taylor mencionó a su modelo tradicional en donde los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales” (Arano,



Escudero, & Delfín, 2016, pág. 10). A partir de lo anterior, se evidencia que a los trabajadores se les motivaba por medio de ganancias económicas y, por ende, beneficiaba tanto al trabajador como a la empresa.

Otra de las evidentes señales de clima organizacional ha sido la escuela de las relaciones humanas, la cual tenía como principal propulsor a Elton Mayo. Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) el respaldo más sólido al planteamiento conductual provino de estudiantes efectuados entre 1924 y 1933 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago. Por lo tanto, el estudio intentaba comprobar el aumento de la productividad de los trabajadores, realizando un aumento o una disminución de la iluminación del ambiente por lo cual, se pudo constatar que la productividad de un cierto grupo depende de la atención que reciben los empleados por sus empleadores y también, la adherencia del grupo independientemente del ambiente. Además, esta escuela se originó por medio de la aplicación de las ciencias del comportamiento, haciendo énfasis en la psicología.

Por consiguiente, el clima organizacional desde la escuela estructuralista se centró en aspectos más estructurales dentro de las organizaciones como lo son los conceptos relacionados a la autoridad, normas, reglas, burocracia, etc.; teniendo en cuenta que la organización es un conjunto, a comparación de las escuelas anteriores “en donde estaban focalizados particularmente en las organizaciones u empresas industriales desde el punto de vista de la producción, en la escuela estructuralista no dejan de ver la producción, pero la abordan desde el punto de vista social” (Arano, Escudero, & Delfín, 2016, pág. 11). Por ello, esta escuela concibe a la empresa como parte importante de un sistema social conformado por relaciones con el entorno.

Por otra parte, el clima organizacional en la escuela conductista se llevó a cabo a través de un análisis a cada persona que conformaba una organización por medio de su comportamiento y haciendo énfasis en sus estímulos, emociones, etc. Además, “se comienzan a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad de su entorno que los rodea” (Arano, Escudero, & Delfín, 2016, pág. 12). A partir de lo anterior, se puede comprobar que el clima organizacional nace de la escuela conductista.

Según Uribe (2015) los estudios e investigaciones del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos más actuales, la investigación del clima organizacional ha sido diversa, activa y a lo largo de más de unos cincuenta años se han generado más investigaciones, conceptualizaciones e instrumentos de medición. Asimismo, se dieron una diversidad de definiciones sobre el clima organizacional que marcaron lo que se conoce en la actualidad, una de ellas es la respuesta de un grupo de interpretaciones que realizan los miembros que conforman una organización y que se relaciona con sus actitudes y comportamientos.

En la actualidad, según González (2020) la mayor parte de las organizaciones hablan acerca de la competitividad, máxima productividad e innovación, con el objetivo de alcanzar dichos estándares, por ello, a los directores les concierne identificar y analizar el clima organizacional con la finalidad de tomar decisiones basadas en la gestión del conocimiento (Torres, Lamenta, & Hamidian, 2018). Por lo tanto, estas deben de permitir la orientación de las acciones para el mejoramiento continuo y no solo de aspectos técnicos, sino también de otros recursos como el talento humano, ya que, según Campo y Daza (2016) mencionan que es la base de la empresa, por lo que debe de estar en condiciones óptimas para el desempeño laboral,

asimismo, el ambiente laboral está directamente relacionado con la satisfacción que sienten las personas dentro de su trabajo.

Por consiguiente, realizar estudios del clima organizacional debe ser constante por parte de las empresas, de igual forma, se debe validar nuevas prácticas en la conservación de un buen clima, ya que permitirá una sustentabilidad interna en los colaboradores, así como también, compromiso, dedicación y lealtad. Añadiendo que, medir el clima laboral propicia a construir organizaciones más humanizadas en las que cada persona encuentra un espacio para desarrollarse integralmente.

Por lo tanto, Brito (2018) comenta que, la productividad de hoy es un desafío que solo puede lograrse desde una perspectiva que tome en cuenta las necesidades de sus trabajadores, y no sólo las de un sistema productivo empresarial. Por ende, actualmente los temas sobre clima laboral son los más estudiados a nivel empresarial, debido a la importancia que representa para las organizaciones que buscan constantemente oportunidades de mejora, así como de estrategias de cambio para optimizar sus procesos.

Actualmente en El Salvador, los estudios sobre el clima organización y productividad laboral suelen ser escasos, esto es debido a que las personas que más se han interesado en indagar sobre el tema, han sido los profesionales de carreras de administración de empresas, quienes en sus investigaciones, lo han tomado en cuenta como una perspectiva metodológica que se ve integrada en aspectos como: factores, condiciones e implicaciones que cómo problema puede repercutir en la salud, economía y seguridad ocupacional en una organización.

No obstante, ante la nueva crisis de salud mundial que estamos viviendo, estudios de la UCA, han contribuido a darle un nuevo aporte y planteamiento con respecto a la forma en las

empresas están empleando su trabajo de una manera segura y productiva, con la finalidad de no perder el ritmo de su empleo a través de lo que trasciende la pandemia del COVID-19.

Es por ello que, Vaquerano, Flores & Morán (2020) mencionan que, a partir de la obligación drástica de tener que adaptarse a nuevas metodologías de trabajo virtual, semipresencial o presencial, han tenido que acoplarse a que sus actividades productivas y comerciales sigan a flote por medio de la realización de protocolos que mantengan la seguridad física y mental de sus empleados, sin dejar a un lado el tema de la CO, ya que para ellos “es importante que las organizaciones pongan atención al tema del clima organizacional, dado que incide directamente en los aspectos emocionales y psicológicos de las y los colaboradores y, por ende, en cómo desarrollan sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo” (pág. 1).

Además, mayormente los estudios que existen en el país, “están basados en las percepciones que las y los colaboradores de empresas, tanto privadas como públicas del país, tienen sobre las condiciones económicas, físicas, de oportunidad, organizacionales, psíquicas, de seguridad y salud ocupacional, de tiempo y productividad y cómo están afectando el clima organizacional dentro del cual se están desarrollando actualmente” (Vaquerano, Flores, & Morán, 2020, pág. 2).

Es por ello que, el tema ha tenido sus inclinaciones en la influencia que puede llegar a obtener con unos o todos sus trabajadores, de los cuales se pueden poner en manifiesto con la filtración de percepciones y las condiciones que cambian o mantienen en su motivación laboral y rendimiento profesional.

Por otra parte, a través de estudios realizados a nivel mundial, se ha llegado a conocer que el clima organizacional ha tenido una incidencia variable entre las empresas, en las cuales se ha llegado a encontrar que mayormente se preocupan por elaborar condiciones adecuadas para el

entorno del trabajador, con la finalidad de que sus necesidades sean proporcionadas y en dado caso, si hay una existencia de un mal clima laboral, se puedan emplear nuevos cambios que favorezcan el desarrollo profesional y la productividad de los trabajadores.

Es así, como ellos se centran en el factor principal que es el talento humano, ya que “las condiciones necesarias para el desarrollo de sus actividades, procesos y procedimientos crea escenarios ideales para el incremento de la productividad de la población trabajadora para su desarrollo profesional” (Ortiz & et.al, 2019, pág. 188); añadiendo que, otro problema que han verificado que existe entre el clima organizacional, suele ser la ausencia de políticas institucionales, ya que sin ellas, ocasiona que los empleados mantengan un riesgo en crear relaciones interpersonales problemáticas, de las cuales sus resultados serán asociados a partir del descenso de la productividad laboral que los trabajadores demuestren, eso sin agregar, un posible incremento en la rotación de personal, dificultades de comunicación, problemas al trabajar en equipo, falta de entendimiento de las directrices en base de sus estructuras procedimentales que constituyen un progreso y evolución hacia la empresa; a todo esto, conlleva que la productividad disminuya para los trabajadores.

Por ello, mientras exista un buen clima laboral dentro una empresa, habrán efectos positivos, tales como: alta productividad laboral, adaptación en su puesto de trabajo, satisfacción laboral, disminución en la rotación de personal, y desde luego, innovación; sin embargo, cuando hay un mal clima organizacional, sus efectos negativos suelen ser: inadaptación, baja productividad laboral, disminución en la innovación de ideas o proyectos, inestabilidad y desde luego, incontrollables pérdidas económicas.

Además, el estudio del clima organizacional y la productividad laboral dentro del campo de la salud para los colombianos, “tiene como efecto el progreso de las condiciones

socioeconómicos para dicha organización, ya que esto estimula al personal a ser competitivos entre sí, obteniendo resultados financieros positivos para la organización, cabe resaltar que, un buen ambiente laboral deriva altos niveles de satisfacción laboral, siendo este el indicador primordial para el buen desempeño del personal” (Ortiz & et.al, 2019, pág. 188).

Por esta razón, es que instituciones de salud colombianas buscan que estos dos factores sea vean influenciados a partir del aumento de su eficacia y eficiencia, con el propósito de crear un buen ambiente en donde los trabajadores puedan sentirse cómodos realizando su trabajo y desde luego, que su competitividad aumente con esta proyección.

A continuación se mostrará un ejemplo de un caso de un estudio sobre *“Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional”* que tiene una muestra de 187 individuos, en donde 68% son mujeres y el 32% son hombres, con una edad promedio de 31 años y una desviación cercana a los 8 años; por lo que, según esto, se puede observar que cuando existe un buen clima organizacional, el nivel de productividad laboral aumenta no sólo para los trabajadores, sino que también para la empresa.

|                       |      | Clima organizacional |      | Total |
|-----------------------|------|----------------------|------|-------|
|                       |      | Baja                 | Alta |       |
| Productividad laboral | Baja | 31                   | 3    | 34    |
|                       | Alta | 37                   | 116  | 153   |
| Total                 |      | 68                   | 119  | 187   |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se puede observar descriptivamente que cuando se pasa de un clima organizacional bajo al alto, la productividad laboral tiende a ser alta en mayor frecuencia.

Figura 1. Ejemplo de incidencia del clima organizacional en la productividad laboral

Otros estudios hechos en Ecuador muestran que, también las problemáticas de ocasionar un mal clima organizacional se deben a factores o condiciones que tienen que ver con variables que interceden en la productividad del trabajador; entre ellas: las variables del ambiente físico (espacio físico, ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.); variables estructurales (tamaño de la organización, estructura forma, estilos de dirección); variables del ambiente social (compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones) y variables personales (aptitudes, actitudes, motivación, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés).

Un ejemplo de lo mencionado con anterioridad, suele mostrarse en un estudio de *“Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.”* en donde podemos observar cómo la variable de comunicación suele ser una perfecta debilidad en una empresa cuando no existe esa interlocución entre los empleados y el empleador, ocasionando que puedan haber consecuencias futuras no sólo en la satisfacción del trabajador al no ser escuchado, sino que también, en la productividad que pueda proporcionar dentro de su labor en la empresa.

#### 1.1. Dimensión de Comunicación.

Gráfico 1  
Clima organizacional, dimensión comunicación.



Fuente y elaboración propias.  
Datos procesados por el SPSS

Se observó claramente que esta dimensión no es una fortaleza en la empresa, así lo aseveraron el 75,5% del personal, este aspecto se corroboró cuando de una parte, el 65,10% manifestó que la comunicación no es permanente entre jefes y empleados, y de otra, cuando el 67,9% manifestó que los jefes no toman casi en cuenta a las opiniones de los colaboradores.

Figura 2. Ejemplo de cómo la variable comunicación afecta el clima organizacional en una empresa

Por ello, los beneficios de estudiar este fenómeno como bien dicen Vaquero, Flores & Morán (2020) tienen como propósito reflejar la calidad de vida laboral que tienen los colaboradores en sus puestos dentro de las empresas para las cuales trabajan; siendo así, se comprende que mientras ellos laboren en un ambiente bueno o malo, el resultado no sólo se observará en la conducta que ellos demuestren con su labor diariamente, sino que también, conocer si su productividad incrementará o más bien, decrecerá a través de la falta de factores positivos o recomendables para que la persona encuentre una satisfacción y motivación en su labor.

Así mismo, se pueden obtener mejoras tanto en la empresa como en sus empleados, a partir de centrar su atención en la gestión del talento humano, ya que al tomarle una mayor importancia, se pueden potencializar y desarrollar para que mantengan una mejor disposición y compromiso con su equipo a través del tiempo, por lo que sus condiciones se verán más productivas como funcionales a partir del buen clima organizacional que tenga la compañía junto con sus trabajadores, obtenido de esta forma, mejores resultados que incrementarán la productividad y las recompensas tanto para los empleados como para el empleador.

Por tanto, la investigación se llevó a cabo en el Restaurante Don Li San Benito, nació como un emprendimiento familiar, con el fin de llevar a los hogares salvadoreños el in-kung-fundible sabor. Todo inicio participando en festivales gastronómicos que realizaban una vez al mes en Antigua Cuscatlán, en donde toda la Familia Li apoyaba en el proceso de elaboración y venta de los platillos.

El 1 de abril de 2013, Restaurante Don Li abre sus puertas en su primera sucursal ubicada en Antigua Cuscatlán, con un menú tradicional especializado en la comida china



cantonesa, con platillos como el Cerdo Asado (Char Siu) y con sus exquisitos wantanes caracterizados por su relleno único en cantidad y sabor.

El 26 de abril del 2018 abrieron su segunda sucursal en San Benito, llegando cada vez más cerca de sus donlilovers, con amplias instalaciones y un amplio menú en comida china y japonesa, ofreciendo diferentes opciones para compartir con la familia, amigos o compañeros de trabajo.

El 9 de septiembre del 2018 abrieron su primera sucursal con un concepto diferente, Asían Snacks en Centro Comercial La Gran Vía, ofreciendo un producto estrella: sus famosos wantanes con diferentes opciones saladas y dulces, además de bebidas y nuevas opciones de snacks.

Su más reciente sueño como familia Don Li fue la apertura de la tercera sucursal como restaurante en La Gran Vía el 15 de marzo del 2018, manteniendo siempre su menú de restaurante e incorporando nuevos platos de diferentes regiones y un menú bajo en calorías para poder complacer a todos los clientes.

Don Li es un sueño realidad en el que día a día tratan de brindar lo mejor de ellos para convertirse en el restaurante preferido por muchos salvadoreños, por el sabor casero y la constante innovación en su menú siempre conservando las recetas de la familia. Pensando en cada detalle para satisfacer las necesidades de las personas que los visitan con instalaciones acogedoras y el buen servicio que como familia Don Li te brindara cada día que se visite.

## **1.2.Enunciado del problema**

¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito de El Salvador durante el período de enero a agosto de 2022?

### **1.3.Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir el impacto que tiene el clima organizacional en la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito de El Salvador, durante el período de enero a agosto de 2022.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Identificar los elementos que intervienen en el fomento del clima laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito en El Salvador.
2. Explicar los factores claves del clima laboral en la productividad de los empleados dentro del Restaurante Don Li San Benito.
3. Analizar las fortalezas y debilidades que tiene el Restaurante Don Li San Benito en relación al clima organizacional dentro de la productividad laboral.
4. Identificar los componentes que participan en relación entre el clima organizacional y la productividad laboral dentro del Restaurante Don Li San Benito.

#### **1.3.3. Preguntas de los objetivos**

1. ¿Qué elementos intervienen en el fomento del clima laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito en El Salvador?
2. ¿Cuáles son los factores claves del clima laboral en la productividad de los empleados dentro del Restaurante Don Li San Benito?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene el Restaurante Don Li San Benito en relación al clima organizacional dentro de la productividad laboral?

4. ¿Qué componentes participan en relación entre el clima organizacional y la productividad laboral dentro del Restaurante Don Li San Benito?

#### **1.4.Contexto del estudio**

El contexto del estudio abarca la delimitación temática por lo que se describe desde que rama de la psicología que se llevó a cabo la investigación, así como también se detalla la ubicación geográfica donde se realizó la investigación y de igual forma, se especifica el inicio en que se trabajó la investigación así como de su finalización.

Por consiguiente, la investigación se conllevó en el Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito, por lo que el restaurante es una empresa familiar, que cuenta con siete sucursales, el cual su especialidad es preparar platillos de comida correspondientes a una fusión asiática. Por otra parte, la sucursal de San Benito cuenta con treinta colaboradores entre las edades de veinte a sesenta y dos años. Al realizar el estudio en dicho lugar se ha logrado describir el impacto que tiene el clima organizacional en la productividad de los empleados, siendo así que, se ha observado los efectos tanto positivos como negativos.

##### **1.4.1. Delimitación temática**

Para la realización de este estudio, la rama de investigación que se utilizó fue la psicología organizacional la cual “es una rama de la psicología que aplica los principios de ésta en el lugar de trabajo; donde su propósito es aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano” (Aamodt, 2010, pág. 2).

### 1.4.2. Delimitación geográfica

El trabajo de investigación se llevó a cabo en el Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito, localizada en el Boulevard Del Hipódromo Calle #613, Colonia San Benito, San Salvador.



Figura 3. Croquis de la dirección en donde se localiza el Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito

### 1.4.3. Delimitación del tiempo

La investigación tuvo una duración de ocho meses de los cuales estuvo conformado desde enero hasta agosto del año 2022.

### 1.5. Factibilidad del estudio

Para la investigación se contó con los recursos necesarios como: lapiceros, hojas de papel bond, laptops, automóvil para movilizarnos a la sucursal del Restaurante Don Li San Benito, San Salvador, internet e impresora; asimismo, nuestro asesor el Lic. Bartolo Atilio Castellanos nos apoyó con dicha investigación, quién fue otorgado por el Comité de Investigación Científica de la Universidad Evangélica de El Salvador, y a su vez, el gerente general del Restaurante Don Li

quien nos brindó acceso para llevar a cabo la investigación con los colaboradores de la sucursal de San Benito, a partir de su participación en el Cuestionario de Litwin & Stringer.

Por consiguiente, este estudio tuvo una modalidad semipresencial, en el cual se entregó el perfil de investigación de forma virtual y todos los documentos correspondientes. No obstante, la recolección de datos fue de forma presencial, la cual se conllevó por medio de dos visitas que se realizaron a la sucursal con la finalidad de que la primera se conociera las instalaciones del lugar para verificar donde se realizan los cuestionarios mientras que la segunda, fue para la aplicación del instrumento en el Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito.

### **1.6. Justificación del estudio**

La importancia que se tuvo al estudiar este tema fue debido a que, sus conceptos suelen ser aún prematuros, por lo que no hay diversas investigaciones que detecten los problemas que puede ocasionar un deficiente o negativo clima organizacional dentro de una empresa, ya que en sí, éstos suelen enfocarse más en observar los rendimientos, actitudes y comportamientos que suele generar un equipo de trabajo cuando se encuentran bajo una buena convivencia, por lo que no se centra en los impactos, factores o efectos que un mal clima laboral puede ocasionar, no sólo en la vida laboral de un individuo, sino que también, en otras áreas como suele ser la personal, afectiva, psicológica, familiar, social, entre otros.

De hecho, su importancia permite que tanto las empresas como los psicólogos organizacionales detecten aquellos problemas que están afectando la productividad de sus colaboradores, precisamente en aspectos como el incremento en rotación de personal, ausentismo, desmotivación, insatisfacción y bajo rendimiento laboral; ya que una vez percibido el conflicto, se puede llegar a efectuar cambios que promuevan una mejora en el clima laboral y que esto no pueda repercutir en la calidad de trabajo y vida del personal. Por ello, es que estos

dos elementos se vuelven una clave esencial en el comportamiento de los empleados en una organización, debido a que, contribuye a que su clima logre un resultado armónico y positivo elevando los niveles de productividad y efectividad; e impulsando un estrecho compromiso y actitud de parte de los trabajadores hacia la empresa en que laboran.

De esta forma es como García-Solarte (2009), menciona que, con la aparición de este concepto en 1960, sus estudios varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha provocado que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización (pág. 45).

Asimismo, la investigación dentro de la psicología permite que se pueda llevar a cabo el proceso de comenzar con una idea y esa idea convertirla en un objeto de estudio que permita obtener una respuesta o una explicación de ello. A su vez, por medio de la psicología “se aplican técnicas, estrategia, recursos y metodologías que se derivan de las actuales ciencias del comportamiento” (García, 2012). Por ello, permite que se logren comprender y explorar mejor los aspectos más significativos que conciernen a lo que se está investigando.

Además, la relevancia social-metodológica que tiene el clima organizacional a través de la productividad laboral en los empleados consiste en que las empresas ya no sólo buscan que el trabajador se desempeñe arduamente en su trabajo para que esté pueda generar un beneficio o ganancia hacia la compañía a través del esfuerzo realizado durante sus jornadas laborales, sino que también, han observado que, a medida que el empleado se desarrolle en una empresa, se adapte a ella y se encuentre satisfecho con el clima laboral al que pertenece, obteniendo recompensas que varían en la motivación intrínseca que se basa en el aumento de su

productividad y deseo de seguir empleando para la organización, evitando de esta forma conflictos con sus compañeros de trabajo, rotación de personal, problemas de salud tanto física como mental y bajos rendimientos de trabajo que afectan de forma drástica el desempeño de la persona y los resultados que entrega a la empresa.

Es así, como Brancato & Juri (2011) alegan que, aplicar un estudio de clima laboral permite conocer la situación actual de la empresa, observando si sus colaboradores se sienten conformes con lo que la compañía representa y si se sienten parte de ella; además de que facilita la toma de decisiones para mejorar su rendimiento laboral, debido a que, su entorno es un fuerte motivador en su comportamiento y de esta motivación dependerá su desempeño (pág. 11).

No obstante, hay que tomar en cuenta que, si una empresa desea rendir eficazmente con sus empleados a partir del mantenimiento de un buen clima organizacional, no se deben omitir detalles específicos que puedan centrarse en la mejora de la productividad, la motivación, el desempeño y el incremento de la calidad del trabajo, los cuales, solo son factores positivos que favorecerán tanto al empleado y al empleador para que la compañía prospere y crezca a lo largo de los años, añadiendo la fidelidad que los trabajadores tomarán al permanecer por un largo tiempo en la empresa al sentirse cómodos en un buen ambiente.

Es por ello que, al haber realizado la investigación en el Restaurante de Don Li San Benito, nos permitió abrir puertas para indagar la forma en cómo los trabajadores de dicha sucursal se relacionan en su día a día con otros empleados que pueden diferir en sus pensamientos, opiniones e incluso, en formas de trabajar como equipo; a su vez, de conocer la incidencia positiva o negativa que puede influir el CO en su psicología laboral, es decir, en factores conductuales, cognitivos y afectivos dentro de su lugar de trabajo.

A partir de lo mencionado con anterioridad, como grupo reconocemos que al haber realizado un trabajo con este tema de gran índole universal, nos dio como beneficio descubrir y estudiar cómo el clima organizacional puede predominar positiva o negativamente en la productividad laboral de los empleados, y si esto repercute en varias áreas de la vida de una persona las cuales puede ayudarle a alcanzar metas o mejorar su calidad de desempeño, o por lo contrario, que pueda ocasionar conflictos que agraven sus esfuerzos, estrategias o metodologías para ser una mejor persona dentro de su trabajo.

Añadiendo que, para el Restaurante Don Li San Benito, los beneficios que obtuvieron fue: un informe final de los hallazgos encontrados u obtenidos durante el trayecto del trabajo de investigación, de los cuales se apoyarán para que puedan seguir manteniendo un adecuado clima organizacional que no afecte en la productividad de sus trabajadores, o por lo contrario, les funcione para regenerar su estructura de convivencia y trabajo para que todos los empleados se sientan satisfechos de trabajar unos con otros y sientan el apoyo de sus superiores para mejorar algún problema presentado.

Cabe mencionar que, los hallazgos obtenidos tanto de forma académica como científica, será de gran utilidad para futuros estudiantes y profesionales que deseen seguir indagando acerca del tema, con la finalidad de que el estudio siga creciendo para que las empresas y sus colaboradores puedan conocer cómo un mal clima organizacional puede afectar en gran medida su productividad laboral.



## CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1.Clima organizacional

#### a) Concepto

Según García Solarte (2009) el clima organizacional se puede definir como la identificación de características que realizan los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde se incluye la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. No obstante, comprender sobre el clima laboral implica conocer el comportamiento de los empleados de la organización, su estructura y los procesos que se incluyen.

#### b) Importancia y características

“La importancia del clima organizacional radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es solamente el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que tenga el empleado de esos factores” (Guevara , 2018, pág. 18). Estos factores incluyen los modos de comunicación, tamaño de la organización, estilos de liderazgo, etc. Por consiguiente, hablar de la importancia del clima organizacional es indispensable, ya que este influye en el comportamiento de los miembros que la conforman.

Por otra parte, el clima organizacional comprende una variedad de características que permiten englobar de mejor forma el concepto. Según Goncalvez (1997) las características son:

- El medio ambiente de trabajo ya sea internas o externas.
- El clima organizacional posee repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y también del comportamiento individual.

- El clima organizacional forma un sistema que es altamente dinámico.

### c) Dimensiones según Litwin y Stringer

Para Litwin y Stringer, “el clima organizacional es una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización” (Pilar, 2018, pág. 20).

Según Pilar (2018) existen nueve dimensiones creadas por Litwin y Stringer, las cuales están relacionadas con ciertas propiedades de la compañía:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia” (Pilar, 2018, pág. 21).
2. Responsabilidad: “Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hace, si deben consultar todo al jefe, etc.” (Pilar, 2018, pág. 21)
3. Recompensa: “Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo” (Pilar, 2018, pág. 21).
4. Riesgos – desafíos: “Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (Pilar, 2018, pág. 22).

5. Calor – cordialidad: “Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto de compañeros como entre jefes y subordinados” (Pilar, 2018, pág. 22).
6. Cooperación – apoyo: “Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros” (Pilar, 2018, pág. 22). Por ello, se mide el apoyo que se brindan los niveles superiores e inferiores.
7. Estándares: “Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento” (Pilar, 2018, pág. 22).
8. Conflictos: “Representa a lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opciones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja” (Pilar, 2018, pág. 22).
9. Identidad: “Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo” (Pilar, 2018, pág. 22). Es decir, acá se comparten los objetivos tanto personales como los de la empresa.

### **2.1.1. Motivación**

#### **2.1.1.1. Concepto**

Para comprender todos los elementos que se abordaran en referencia a la motivación laboral, es necesario entender su significado. Por lo tanto, existen distintas definiciones sobre la motivación que se relacionan con el área organizacional, tales como:

Según Chiavenato (2000) afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y

externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.

Así como también, Delgado (1999) define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al realizar una actividad específica, desarrollan unos esfuerzos que conducen a la materialización de ciertas metas y objetivos con la finalidad de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinan las futuras acciones.

Por consiguiente, la motivación laboral se puede “entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al trabajador a alcanzar un objetivo” (Peña & Villón, 2018). Es decir que, la voluntad del individuo se da a través del esfuerzo propio de querer lograr las metas de la organización con el objetivo de satisfacer sus propias necesidades como la autorrealización, mejores condiciones laborales y necesidades personales.

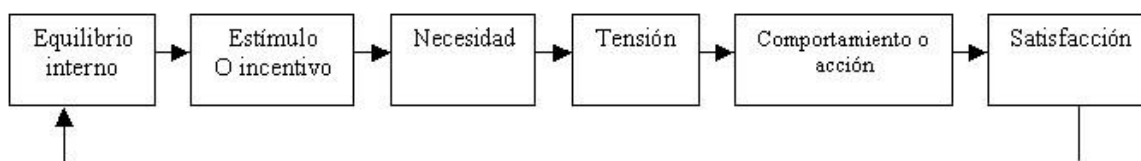
#### **2.1.1.2.Ciclo motivacional**

De acuerdo con Chiavenato (2004), la satisfacción de una necesidad sucede por una sucesión de fases o etapas, el cual es llamada “ciclo motivacional”, este inicia cuando surge una necesidad, es decir, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Por lo tanto, cada vez que aparece una necesidad interrumpe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión e insatisfacción el cual conlleva a desarrollar un desequilibrio en el individuo en su comportamiento o acción que es capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

“Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y por ende, descargará la tensión provocada por aquella, una vez este satisfecha la necesidad se retoma el estado de equilibrio” (Petit & Graglia, 2004).

En el siguiente esquema se muestran las fases del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.

Figura 3. Etapas del ciclo motivacional



Fuente: Gestión Empresarial (2014).

En ocasiones, la necesidad no es satisfecha en el ciclo motivacional, provocando en el individuo un estado de frustración, o en ciertos casos, compensando lo que conlleva a una transferencia de deseo hacia otro objeto, persona o situación.

### **2.1.1.3. Factores que favorecen la motivación laboral**

Existen varias investigaciones las cuales evidencian que la motivación laboral influye en gran medida dentro de los factores internos (afiliación, logro y poder) asimismo en los factores externos (supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo y salario) ya que mantienen un alto grado de compromiso y esfuerzo por parte de los colaboradores y de la organización en general.

#### **2.1.1.3.1. Factores externos**

Según Toro (1992) afirma que dentro de los factores externos el colaborador espera supervisión, es decir, que sea evaluado y reconocido por sus méritos de manera justa, así como,

contar con un grupo de trabajo que permita una relación productiva, donde exista un contenido de trabajo que conlleven al empleado a la creatividad y no a la rutina, que el salario sea de acuerdo al desempeño de las actividades del individuo; y la promoción que tiene como finalidad, recibir ascensos que permitan alcanzar una mayor responsabilidad en la organización que pertenece. (pág. 9)

#### **2.1.1.3.2. Factores internos**

Al describir los factores internos dentro de la motivación laboral, esto se define como “las condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos” (Toro, 1992, pág. 7). Es así, como se encuentra la teoría de tres términos que son necesidades sociales básicas para el individuo, las cuales son las siguientes:

- **Necesidad de logro:** Se demuestra por medio del comportamiento que se caracteriza por alcanzar metas a mediano plazo, como también, por obtener un cierto nivel de excelencia. A pesar de ello, solo se produce un comportamiento orientado hacia el logro cuando existe un nivel medio de dificultad y de probabilidad de obtener el resultado esperado.
- **Necesidad de poder:** Se muestra a través de las acciones o deseos que buscan ejercer un dominio o influencia no sólo sobre las personas o grupos, sino que también a través de los medios que permiten adquirir o mantener el control.
- **Necesidad de afiliación:** Se define como el tipo de comportamiento que busca obtener, conservar o restaurar una relación afectiva y satisfactoria con otra persona, como, por ejemplo: las relaciones de amistad o de pareja.

#### **2.1.1.4. Tipos de motivación**

##### **2.1.1.4.1. Motivación extrínseca**

“Es la recompensa o beneficio obtenido como resultado de realizar una actividad”

(Arrogante, 2018). Este tipo de motivación no surge de la tarea o de la sensación que nos genera, sino por la recompensa que obtenemos por hacerla. Los tipos de motivación extrínseca son por medio de recompensas, tales como:

**Motivación económica:** El sueldo de trabajo es como recompensa del esfuerzo aplicado y, cuanto mayor es la recompensa económica, mayor deberá ser el esfuerzo para obtenerla.

**Motivacional social:** Se refiere a un ascenso, trofeos, premios y bonos que son una forma de motivación extrínseca.

**Motivación colectiva:** Recompensa que se da a un grupo de trabajo cuando cumple con los objetivos que se han propuesto.

##### **2.1.1.4.2. Motivación intrínseca**

“Es la satisfacción que le produce al trabajador por realizar una actividad, la sensación de superación personal, la diversión y el desarrollo personal o profesional, por lo que no necesitan recompensas externas para motivarlos” (Arrogante, 2018). Los tipos de motivación intrínseca son por medio de satisfacción personal, tales como:

**Investigadores:** Aunque no haya recompensa, las personas siguen investigando o explorando con la finalidad de obtener conocimientos.

**Altruismo:** Es cuando la persona ayuda o da algo sin esperar ningún tipo de reconocimientos o recompensas.

## **2.1.2. Satisfacción laboral**

### **2.1.2.1. Concepto**

Por consiguiente, Landy y Conte (2005) “definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral” la cual se mide a través de un nivel de complacencia o agrado que un trabajador experimenta a través de relaciones que él/ella mismo(a) crea como vínculo entre su labor y respectivamente de la realidad que propicia su puesto de trabajo, siendo así que, su reacción afectiva tenga un valor agregado que se va añadiendo por medio del desempeño laboral y por consiguiente, incrementando su productividad laboral.

Por otra parte, se explica que la satisfacción laboral se forma a partir de que una persona trabaja en conjunto con su puesto de trabajo, en donde los investigadores Staw & Ross (1985) alegan que estas mantienen una concordancia a través de una parte tanto extrínseca como intrínseca, en donde la primera de ellas se manifiesta en aspectos situados en su trabajo como lo suelen ser las prestaciones de ley y el salario; mientras tanto, la siguiente contraparte, se involucra con la naturaleza de sus actividades laborales, es decir, la percepción que los trabajadores tienen con respecto al trabajo que realizan.

Desde luego, la satisfacción recae en un sinnúmero de variantes de las que determinan su estado dentro de un trabajo, ya que estas van comprendidas desde el comportamiento, personalidad y actitud que dirigen al ser humano en una labor, como también, el ambiente, cultura y clima organizacional que tiene dentro una empresa.

Sin embargo, se debe de comprender que, para que la satisfacción de un empleado sea positiva deberá cumplir las expectativas y percepciones que tiene, no sólo su trabajo sino que la metodología en la que trabaja la empresa, a fin de que la persona mantenga una buena actitud para que desarrollen experiencias, interacciones y relaciones que provoquen un factor positivo en



el empleado, como a su vez, factores intrínsecos que fomentaran mejores oportunidades de crecimiento, reconocimiento de sus capacidades, mejoras en su desempeño, condiciones de trabajo, relaciones sociales, etc.

### **2.1.2.2. Implicaciones de la satisfacción laboral**

Se hace mención que, una satisfacción laboral recae en un conjunto de actitudes y comportamientos que se admiran por medio del trabajo que realiza la persona, la cual está sujeta a una disposición psicológica que reúne sus propias posturas y sentimientos a raíz de la actividad laboral realizada en el trayecto de una jornada laboral, ya que sus numerosos factores son los que formaran un resultado positivo o negativo del que repercutirá en su satisfacción, como también, en el desarrollo de su productividad laboral.

Es por ello que, aspectos como: el ambiente físico, las relaciones interpersonales, la aplicación de experiencias, el sentido de logro, el asumir retos y el incremento de nuevos conocimientos permite que el trabajador se desarrolle eficazmente en un trabajo, de tal manera, que pueda llegar a incrementar su productividad y desempeño, como también, en crear un buen clima organizacional en su área de trabajo que dará como resultado, una satisfacción. Sin embargo, también existen otros factores que pueden ser de gran demanda en la satisfacción laboral de un sujeto, como lo suele ser la edad, los años que ha trabajado para la empresa, la salud que mantiene actualmente la persona, las condiciones socioeconómicas, los tiempos libres, las relaciones familiares, la estabilidad emocional, las afiliaciones sociales, las actividades lúdicas, los desahogos, etc.

Por ende, las empresas en la actualidad se enfocan en estos factores con el propósito de permitirles a sus empleados un crecimiento del que puedan sentirse satisfechos para la organización en que laboran, ya que si no hay una existencia de motivación en los respectivos

puestos de trabajos de los sujetos, habrá un decaimiento en la satisfacción laboral en los trabajadores, el cual, posteriormente lo conllevará a un bajo desempeño laboral que repercutirá tanto en la productividad como en el clima organizacional.

Sin embargo, se debe de hacer énfasis que esto no sólo se trata de satisfacer las necesidades físicas, psicológicas y económicas de los trabajadores, sino más bien, se debe de prestar atención qué es lo que se puede realizar para que la satisfacción laboral entre los empleados no decrezca a lo largo de los años, es decir, buscar fuentes de motivación que permitan que ellos sigan percibiendo que su labor está siendo recompensada, ejemplos de ellos tenemos: brindar mejores condiciones de trabajo, ofrecer programas de crecimiento, desarrollar una rotación de puestos que les permitan a los empleados conocer mejor los objetivos de su departamento, ofrecer prestaciones sociales, entre otros proyectos que puedan conllevarse a corto/mediano plazo.

Como caso, se puede anteponer una situación en nuestro país El Salvador, en donde actualmente en muchas empresas salvadoreñas, la alta dirección se preocupa por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el asistente y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes (quienes toman las decisiones) y en especial el Gerente de Recursos Humanos, deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Por tanto, los gerentes tratarán de crear un ambiente en el que los empleados se sientan motivados, trabajen más productivamente y sean más eficiente. (pág. 28)

### **2.1.2.3. Influencia de la satisfacción laboral**

Acorde con Zelaya (2016) las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. En efecto, la satisfacción laboral está constituida por emociones, sentimientos y respuestas afectivas que un sujeto tiene en su trabajo, su razón es porque al formar parte de una organización, empieza a crear percepciones y comportamientos que determinan una conducta laboral.

Mientras tanto, Chiang, Martín & Núñez (2010) mencionan en su libro *“Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral”* que hay dos tipos de variables que determinan la satisfacción laboral en los empleados, donde la primera de ellas, está derivada bajo la influencia de un ambiente o situación, que “son aquellos aspectos y circunstancias que están vinculadas objetivamente al puesto de trabajo” (Guzmán & Chiang, 2017, pág. 53). Es decir, todas las condiciones de trabajo que están regidas por reconocimientos, sistema de recompensas, promoción, salario, toma de decisiones e incluso, parte de un carácter intrínseco de la labor de un sujeto. A parte de ello, se encuentra la otra variable que es ejercida por el propio trabajador, la cual mayormente se ve expuesta con su propia forma de ser y el comportamiento que determinará dentro de un trabajo, es decir, aquellas experiencias, capacidades o destrezas, inteligencia, personalidad, creencias laborales, variables demográficas y hábitos afectivos.

A su vez, estudios realizados por Lawler (1992) & Pfeffer (1994) declaran que, aquellas personas que mantengan una participación activa durante su trabajo, tendrán como resultado una mayor posibilidad de que su desempeño y productividad laboral se incrementen y sean eficaces para la organización porque se encontrarán motivados como satisfechos para seguir conllevando su labor cada día.

Por su parte, Mortimer & Lorence (1989) exploraron el mismo panorama de satisfacción laboral en el que manifestaron que si hay una existencia de implicación en el trabajo, habrá una influencia indirecta que logrará que el trabajador cada vez se vuelva más autónomo en su trabajo a punto de que encuentre una satisfacción ante las actividades laborales realizadas en su puesto de trabajo.

#### **2.1.2.4. Causas y consecuencias de la satisfacción laboral**

Desde un punto de vista objetivo, se debe tomar en cuenta que la satisfacción laboral no sólo es importante dentro de un parámetro económico, sino que también, desde un parámetro social porque lo conlleva a generar beneficios que proporcionarán un impacto tanto para la empresa como a sus empleados; esto se debe a la influencia que causa, la satisfacción la cual transforma las políticas, estrategias y acciones en funciones más estables para el mejoramiento de una organización, es decir, que estas competencias las vuelve en un sentido de pertenencia, adaptación y cultura de conocimiento del cual se preocupa de las necesidades de los trabajadores y no sólo de los intereses de la organización, siendo así que, los propios directivos se esfuercen en crear elementos de motivación e interés para que el empleado pueda seguir realizando una acción o actividad humana dentro de una empresa.

Por esta razón, “las tendencias más actuales en el campo empresarial tienen que estar basada precisamente en la satisfacción laboral que experimentan los empleados en las organizaciones. En tal sentido que la organización debe conocer las necesidades que experimentan sus trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción” (Zayas, Báez, Zayas, & Hernández, 2015, págs. 38-39).

#### **2.1.2.4.1. Causas de la satisfacción laboral**

Por tanto, las causas de una satisfacción laboral son las siguientes: existe una positiva disposición de empleado a la hora de realizar sus actividades de una forma más accesible como excelente; suele haber diferentes tipos de actividades que desarrollan el trabajo del sujeto volviéndolo una persona más autónoma y flexible; el empleado tiene un mejor conocimiento de su puesto de trabajo, es decir, que sabrá las responsabilidades que su propia área realiza; tendrá una libertad para desarrollar actividades laborales que estén aplicadas a sus conocimientos, experiencias y métodos de trabajo; brinda oportunidades de formación; fomenta una adecuada forma de solucionar conflictos; mantiene un grado de influencia positivo del cual puede ser traspasado a sus compañeros de trabajo; y propicia una adecuada retroalimentación a partir de su desempeño laboral.

#### **2.1.2.4.2. Consecuencias de la satisfacción laboral**

Por otro lado, “la satisfacción laboral afecta a la productividad de las empresas. No cabe duda de que mientras más satisfechos estén los trabajadores más productividad tendrá esa empresa” (Tejada, 2019). Es así, como sus consecuencias se deben cuando se contratan a personas adecuadas para cada puesto de trabajo; a su vez, cuando los propios empleados crean un buen clima laboral entre ellos; añadiendo que, los factores que suman el bienestar, satisfacción y las sensaciones positivas en los trabajadores; desde luego, cuando se cuenta con un programa de incentivos los cuales pueden incrementar la satisfacción laboral de un individuo; por consiguiente, el fomentar como promover el trabajo en equipo y la interacción con el personal que trabaja los sujetos en una empresa; y por último, cuando se tiene un ambiente laboral seguro como adecuado en que el empleado pueda desarrollarse ampliamente a través del trabajo que ejerce cada día.

### 2.1.3. Relaciones interpersonales

#### 2.1.3.1. Concepto

Las relaciones interpersonales “son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en la sociedad y en los ámbitos que la sociedad determina, como el laboral” (Martínez, 2015, pág. 37). Por lo tanto, las relaciones humanas son un medio para cumplir con los propósitos de la empresa, siempre y cuando estas se identifiquen con el bien común.

#### 2.1.3.2. Factores que afectan las relaciones interpersonales

Para tener una “relación interpersonal satisfactoria depende de si nosotros y nuestros interlocutores estamos psicológicamente cómodos con el grado en el que nos ayudamos a satisfacer nuestras necesidades y con el nivel de interacción que significa nuestra relación” (Matilde, 2015). Por consiguiente, Matilde García provee de unos conceptos en su artículo académico, los factores que afectan a las relaciones interpersonales, donde se señalan los siguientes:

- **Respeto:** Aun cuando no se comparta un punto de vista, es necesario considerar las creencias y sentimientos de los demás, ya que uno depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.
- **Comprensión:** Se debe de aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades, debido a que al tener comprensión y buena voluntad con las demás personas trae consigo buenas relaciones humanas.
- **Cooperación:** Es esencial, ya que provee bienestar general. Además, trabajando todos por un mismo fin, se obtienen mejores resultados y beneficios.

- **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.
- **Cortesía:** Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar todos en armonía y lograr resultados.

Las relaciones interpersonales son lo más importante que existe tanto a nivel personal como organizacional, ya que es lo que da paso para los procesos de una organización y su buen funcionamiento. Por ende, una adecuada actitud hacia las relaciones humanas, trae consigo una buena disposición de ánimo que se tiene frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean.

#### **2.1.3.3. Beneficios de generar relaciones interpersonales sanas**

Las relaciones interpersonales están presentes en todos los ámbitos de la vida, por lo que todos los individuos necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante para tener un crecimiento personal, lo cual se desarrolla al compartir y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.). Además, en el ámbito del entorno laboral, se debe de poner en práctica las habilidades sociales para favorecer un buen clima laboral que permita a cada individuo beneficiarse del contacto con los demás y otorgando un mejor rendimiento en lo profesional.

Los beneficios de las relaciones interpersonales se dan tanto de manera directa como indirectamente. Directamente porque se crea una confianza, compañía, ayuda, apoyo emocional, por lo que contribuye a mejorar el autoconcepto y autoestima. Según González (2002) tener unas buenas relaciones interpersonales en el trabajo permiten:

- Encontrar satisfacción por nuestro propio trabajo.
- Aumentar la productividad y disminuye el cansancio físico y mental.

- Se incrementa el desarrollo personal con un buen equipo de trabajo.
- Se logra una integración en el puesto de trabajo como dentro de la organización.
- Se logra una autovaloración y reconocimiento con los demás.

Los beneficios de mantener relaciones interpersonales sanas son varias y esto permite contar con una armonía en la organización, además de comunicar la información adecuada en el lugar, momento y con las personas adecuadas.

## **2.2. Productividad laboral**

### **a) Concepto**

La productividad laboral tiene un entorno diverso de significados enriquecedores que varían desde su lado económico hasta lo psicológico, sin embargo, respectivamente lo que vuelve al concepto en un recurso de riqueza tanto material como humana es el propio valor que produce un trabajador en su área de trabajo, del cual cada día se desvela por obtener una recompensa de la que surge a través de su competitividad en el mundo laboral y del esfuerzo que propicia en realizar sus respectivas asignaciones otorgadas en su puesto de trabajo.

Por ello, ante el verosímil mundo en que todo trabajador sobresale, se debe tomar en cuenta que la productividad laboral hace referencia no sólo al “uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productivos y servicios” (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2016, pág. 1); sino que también, al “acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización.” (Ochoa, 2014, pág. 19)



**b) Importancia de la productividad laboral**

A lo largo de los años se ha conocido que, para que el ser humano supla sus necesidades elementales ha tenido que ofrecer un intercambio de recursos físicos y psicológicos que favorecerían su desarrollo dentro de una sociedad, siendo así que, el esfuerzo dentro de un trabajo sería el resultado del fortalecimiento de una empresa, la cual se va adquiriendo a partir de la invención de productos y servicios que van dominando una actividad laboral. En resumen, “las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados”. (Marvel, Rodríguez, & Núñez, 2011, págs. 551-552)

Por este motivo, es que el factor humano le propicia y le da un sentido a la función de una empresa, ya que es uno de los primeros objetivos que los directivos de una compañía se proponen a fin de reconocer que el propio recurso humano es el que produce estos bienes y servicios eficientes que garantizan el cumplimiento de metas tanto grupales como individuales, como a su vez, personales y laborales que de forma determinada producirán una satisfacción y motivación dentro de un trabajador, siendo así que, dé como resultado el aumento de productividad laboral.

Por ello, “la gran importancia de la productividad es comprender claramente los factores que afectan la motivación de la fuerza de trabajo así como aquellos componentes que influyen en la productividad laboral refleja en dimensiones distintas como los detonantes de la motivación, las características culturales, las condiciones de igualdad y el clima organizacional” (Patrón & Vargas, 2019).

Por esta razón, Marchant (2006) & Quijano (2006) mencionan que la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso

humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (pág. 555).

### **c) Factores para mejorar la productividad**

Al explicar los factores de la productividad, se hace referencia a aquellos factores que afectan positiva o negativamente a una empresa en colaboración con sus empleados, siendo de esta manera que puedan afectar o influir en el tiempo, costo y calidad de cualquier trabajo; su impacto tiene una gran importancia, debido a que, además de darle un sentido, identificación y evaluación a estos factores tanto internos como externos, pueden provocar un aumento o disminución de productividad laboral. Es por ello, que estos mayormente pueden estar basados en insumos que promueven una elevación de cantidad de producción, o más bien, un volumen de producción que conllevará a lograr objetivos específicos para la compañía y sus trabajadores. Es así, como estos factores se dividen en factores psicosociales, factores internos y factores externos.

- ***Factores psicosociales de la productividad laboral***

Según Fernández (2013) “son aquellas condiciones relacionadas a la organización, y al contenido y como éste puede afectar el bienestar y la salud física, así como la productividad empresarial”. Ejemplos de este factor suelen ser la insatisfacción laboral, el estrés, rotación de personal, baja productividad laboral e incluso el ausentismo, sin embargo, también suelen estar el medio ambiente, las condiciones de la organización, cultura organizacional, clima organizacional e interacciones entre el trabajo.

- ***Factores internos***

Hace referencia a “aquellos factores sobre los que el empresario puede ejercer cierto grado de influencia, es decir, aquellos relacionados con la forma de planificar, organizar, dirigir

y controlar las diferentes actividades que realiza la empresa” (Andrade, Fuentes, & Saravia, 2003, págs. 19-20). Por ello, es que este factor es considerado de esta manera porque las propias organizaciones ejercen una influencia entre los empleados, siendo así que, sean controlables ya que varían en sus productos, tecnologías, recursos humanos, planta, materiales, métodos y organización. Ejemplos de este factor se encuentran: el liderazgo, la motivación, calidad, precios, estrategias de mercado, líneas de producción, etc.

- ***Factores externos***

“Se definen como aquellos factores sobre los que el empresario no puede ejercer ningún grado de influencia, es decir, que están lejos de las posibilidades de control, pero que igualmente afectan el desarrollo de la productividad de la empresa” (Andrade, Fuentes, & Saravia, 2003, pág. 20). Es así, como se alega que estos factores mayormente no dependen en sí de la compañía, más bien, estos se ven determinados a través del comportamiento que ejerce sobre el recurso humano, es decir, cambios económicos y demográficos, recursos naturales, administración pública, etc. Los ejemplos que desarrollan en conjunto con este factor suelen ser: la competencia, problemas sociales, las políticas de una empresa y sus fuentes económicas.

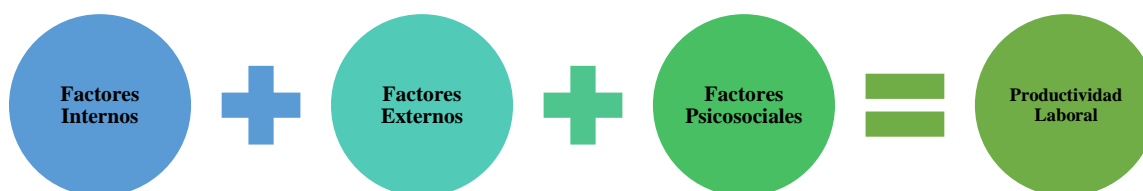


Figura 4. Esquema de la productividad laboral

Fuente: Elaboración propia en Impacto del Clima Organizacional en la Productividad laboral de los empleados 2022.

## **2.2.1. Rotación del personal**

### **2.2.1.1. Concepto**

La rotación de personal “hace referencia a la renuncia por parte de un colaborador a cierta organización a la cual pertenece o el despido de un empleado por parte de la organización”. (Rodríguez, 2020). Por lo tanto, la rotación del personal se puede medir determinando la cantidad de individuos que ingresan versus la cantidad de personas que renuncian, obteniendo dicha información, se puede crear un indicador muy importante que medirá la estabilidad del personal.

### **2.2.1.2. Causas**

Las causas más frecuentes que ocasionan la rotación de personal en las organizaciones son: “contenido del trabajo vs salario, escasos beneficios y prestaciones, condiciones laborales, sistema de estimulación moral y material e inconformidad con los métodos y estilos de dirección” (Chaparro, Daneisy, & Guzmán, 2015). Además, para obtener más información respecto a estos acontecimientos internos o externos es importante realizar entrevistas por renuncia o despido a las personas que se retiran de la organización, de esta manera, será más fácil diagnosticar y determinar las causas de rotación del personal. La entrevista de salida debe abarcar los siguientes elementos: verificación del motivo de retiro, percepción del colaborador respecto a la organización, el puesto de trabajo que ocupó, su jefe inmediato, horario de trabajo, condiciones laborales, salario y beneficios.

Las entrevistas de retiro son un instrumento cada vez más utilizado por las organizaciones, ya que constituyen un factor de retroalimentación para la empresa. Realizar una entrevista de retiro a las personas que por cualquier motivo se desvinculan de la organización, le permite a la empresa:

- Evaluar sus fortalezas y debilidades.
- Permitir al empleado que se retira, ofrecer su opinión acerca de su experiencia en la compañía.
- Recibir recomendaciones acerca de procesos, procedimientos, relaciones entre jefes y colaboradores, entre otros.
- Detectar problemas latentes en la organización, que por cualquier motivo no se han hecho explícitos.

### **2.2.1.3.Efectos**

Según Flores, Abreu & Badii (2008) la rotación de personal implica ciertos efectos, los cuales son los costos primarios, secundarios y terciarios, que se describen a continuación:

**Costos Primarios de la rotación de personal:** Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, el cual incluye:

- Costo de reclutamiento y selección.
- Costo de registro y documentación.
- Costo de ingreso.
- Costo de desvinculación.

**Costos Secundarios de la rotación de personal:** Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica, ya que sus características son cualitativas en su mayor parte:

- Efectos en la producción.
- Efectos en la actitud de personal.
- Costo extra laboral.
- Costo extra operacional.

Los cálculos de los precios primarios y secundarios de la rotación de personal podrían incrementar o reducir según los niveles de los intereses de la organización. Lo fundamental de dichos datos es la toma de conciencia de los líderes de las empresas sobre los efectos profundos que la rotación de personal crea en la organización, sociedad y sujeto.

**Costos Terciarios de la Rotación de Personal:** Se relacionan con los efectos secundarios mediatos de la rotación, que se expresan a mediano y a extenso plazo. En tanto los precios primarios son cuantificables y los precios secundarios son cualitativos, los precios terciarios son únicamente estimables:

- Precio de inversión extra: Crecimiento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido frente a las vacantes o a los recién ingresados).
- Incremento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.

## **2.2.2. El ausentismo laboral**

### **2.2.2.1. Concepto**

El ausentismo laboral se conoce como la ausencia de un empleado en alguna función o acto de la empresa, incumpliendo las condiciones establecidas dentro del contrato de trabajo. “El ausentismo laboral es un fenómeno universal que se funda como un grave problema que abarca una importante dimensión social, económica y humana, con repercusiones a tres niveles; a saber: empresarial, individual y social”. (Ferro-Soto, García Alonso, & Lareo-Lodeiro, 2014, pág. 576). El ausentismo o absentismo laboral puede llegar a ocasionar pérdidas de alto nivel dentro de la empresa, ya que dificulta la planificación, organización y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, le impide a la empresa funcionar de forma efectiva y eficiente.

### **2.2.2.2.Causas**

Según Morquera-Tavera (2017) el ausentismo laboral puede surgir por múltiples factores que no dependen solamente del empleado, sino que también de la misma empresa. Asimismo, se dividen en dos: ausentismo legal o involuntario y el absentismo personal o voluntario. Dentro de las primeras se incluyen los accidentes de trabajo, permisos legales, enfermedad común y profesional, entre otros; es decir, el empleado no posee la voluntad de faltar al trabajo, sino que la ausencia se genera por causas externas. Por otra parte, se encuentran los del segundo grupo, en el que la ausencia es imputable exclusivamente al empleado, quien tenía la responsabilidad de presentarse y no asistió, en los que se incluyen los conflictos laborales, permisos personales, inasistencias que no han sido autorizadas, etc.

### **2.2.2.3.Efectos**

El ausentismo laboral conlleva una variedad de efectos para el propio empleado, la empresa u organización, sus compañeros, familia, etc. No obstante, “también hay algunos efectos positivos que, aunque no balancean los negativos, no por ello son menos merecedores de estudio y análisis” (Cárdenas, Cáceres , & Tarazona, 2010, pág. 30). Entre estas consecuencias positivas se puede mencionar que el ausentismo supone algún tipo de estrategia de reducción del estrés laboral y por medio de ello, mejorar su desempeño en otras áreas, principalmente en la familiar y social. Otra de las consecuencias positivas puede ser que los compañeros del trabajo poseen la oportunidad de realizar nuevas labores y así demostrar nuevas capacidades y expandir sus oportunidades de puestos de trabajos.

Por otra parte, según Cárdenas, Cáceres & Tarazona (2010) se encuentran los efectos negativos, los cuales incluye:

- Reducción de los ingresos familiares.

- Progreso a indisciplina.
- Aumento de horas extras.
- Generación de costos para la empresa u organización.
- Disminución en el rendimiento del equipo de trabajo.

Lo anterior, son algunos de los efectos negativos que trae consigo el ausentismo laboral, ya sea por las diferentes causas del propio trabajador o de la empresa.

#### **2.2.2.4. Factores**

Son muchos los factores que intervienen en el ausentismo laboral dentro de las empresas, ya que es un fenómeno extenso. Entre esos factores se encuentran:

- **Factores imputables al trabajador por causa médica, enfermedades comunes:**

“Las enfermedades comunes son muy variadas y dependen de las actividades a la que se dedique la empresa o las funciones que desempeñe el trabajador, las cuales pueden ser enfermedades respiratorias, estrés psicológico, abuso de alcohol y drogas, etc.”

(Mosquera-Tavera, 2017, pág. 21). Asimismo, en estos factores se incluyen las citas y/o médicas, embarazo, cirugías, entre otros.

- **Factores atribuibles a la organización:**

- **Clima laboral:** “El clima laboral es una de las causas que produce ausentismo en las empresas, éste se presenta por envidias entre compañeros, pero principalmente por falta de líderes que contengan estos comportamientos” (Mosquera-Tavera, 2017, pág. 23).

- **Falta de motivación:** En esta parte, si uno de los empleados no está cómodo con las labores que realiza, será un trabajador sin ánimos de trabajar y, por ende, tendrá baja productividad. Debido a lo anterior, es necesario que los trabajadores



posean un crecimiento laboral por medio de la formación y de capacitaciones para evitar el cansancio y desmotivación que los lleve a el ausentismo laboral.

- Económicas: “Este factor principalmente hace referencia al ausentismo generado por la insatisfacción de la remuneración recibida versus las funciones realizadas, si el trabajador siente que el salario percibido no es acorde será un empleado insatisfecho y con mayores probabilidades de ausentarse” (Mosquera-Tavera, 2017, pág. 24).

Por consiguiente, se encuentran otros factores que están relacionados al ausentismo los cuales son: los paros de labores, fenómenos ambientales, manifestaciones, entre otros. Debido a que, estos generan inconvenientes a los empleados para movilizarse a su lugar de trabajo.

### **2.2.3. Desempeño laboral**

#### **2.2.3.1. Concepto**

El desempeño de los colaboradores siempre ha sido de gran importancia para el desarrollo de la efectividad y éxito de una organización por lo que el desempeño laboral hace referencia a “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

#### **2.2.3.2. Factores**

Cavada (2012) plantea los tipos de factores que influyen en el desempeño laboral, los cuales son:

- 1) Deficiencia en las capacidades, habilidades y conocimiento:**

- Capacidades, habilidades y/o conocimiento escaso sobre el acceso al puesto (baja cualificación para un desempeño satisfactorio).
- Deterioro de las capacidades, habilidades y/o conocimientos, debido a una asignación temporal a otro puesto y/o falta de práctica continua de la capacidad.
- Fracaso a la hora de modificar o actualizar las capacidades, habilidades y/o conocimientos para mantenerse al día ante los cambios laborales (obsolescencia laboral debida a nuevas tecnologías, herramientas y conocimientos).

## **2) Factores personales:**

- Propiedades individuales discrepantes con el puesto de trabajo (valores, intereses, y hábitos laborales).
- Delimitación debida a desórdenes físicos y/o emocionales.
- Situaciones y/o presiones adversas externas al trabajo (por ejemplo: presiones familiares, inconvenientes financieros y conflictos personales).
- Ocurrencia de conflictos interpersonales en el trabajo que son específicos para los requisitos de manejo (por ejemplo: colaboraciones con los mejores, compañeros de trabajo, proveedores y clientela).

## **3) Condiciones del ambiente organizacional:**

- Requisitos laborales ambiguos o inapropiados, como la carencia de claridad de las asignaciones, la sobrecarga de trabajo y las asociaciones conflictivas.
- Deficiencias en la composición operativa de la organización /institución.

- Facilidades, provisiones, recursos de apoyo inadecuados (insuficiente iluminación, ventilación, herramientas, personal de apoyo y materiales).
- Insuficiente sistema de recompensa (compensación, beneficios complementarios, estatus, reconocimiento y oportunidades de ascenso).

#### **4) Problemas en la adaptación organizativa:**

- Falta de entendimiento de las normas y métodos organizativos.
- Fracaso para admitir o pegarse a las reglas y métodos organizativos.
- Inviabilidad para asimilar demasiada información nueva.
- Discrepancias en medio de las expectativas individuales y las realidades del ambiente institucional/organizativo.

#### **5) Relaciones interpersonales:**

- Conflictos interpersonales derivados de diferentes críticas, estilos, valores peculiares, etcétera.
- La ocurrencia de abuso verbal, físico o acoso sexual.

#### **2.2.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Los programas de evaluación de desempeño que se han planeado, coordinado y desarrollado de una forma adecuada, trae consigo beneficios a corto, mediano y largo plazo, los cuales según Chiavenato (2007, pág. 248) son:

##### **Beneficios para el gerente:**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base a factores de evaluación, y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas con el fin de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus trabajadores con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permitirá saber cómo está su rendimiento laboral.

**Beneficios para el colaborador:**

- Conocer cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la organización valora.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y a la vez, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño, tales como: capacitaciones, cursos, etc. Así como también, las que el empleado debe de tomar por cuenta propia, es decir, corregirse, tener un mayor esfuerzo, estar atento al trabajo y realizar cursos por cuenta propia para adquirir mayor conocimiento.
- Se hace una autoevaluación y una crítica personal de acuerdo a su desarrollo.

**Beneficios para la organización:**

- Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, asimismo, define cual es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse o perfeccionarse en determinadas áreas para dichas actividades y selecciona a los trabajadores que están listos para una promoción o transferencia.

- Hace que su política de recursos humanos sea más dinámica al ofrecer oportunidades a los empleados como: promociones, crecimiento y desarrollo personal, teniendo así, un estímulo a la productividad y a la mejora de las relaciones interpersonales en el trabajo.

### **2.3. Componentes del clima organizacional**

Según Brunet (2011) la forma en que los trabajadores ven lo que les rodea y cómo lo interpretan implica una importancia particular. Las características individuales de un empleado actúan como una manera de conocer más a fondo sobre la percepción que se tiene sobre el clima organizacional. Por ello, “el clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados” (Ramos, 2012, pág. 73).

Asimismo, si las actitudes, personalidad, percepciones, valores, resistencia a la presión y nivel de aprendizaje funcionan para interpretar la realidad, éstas también terminan afectando los resultados adquiridos de la organización. A su vez, “el clima está formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización” (Ramos, 2012, pág. 73). No obstante, es importante tomar en cuenta que, depende mucho de la calidad y dimensiones que comprende el cuestionario para que este sea estudiado de manera eficaz.

### **2.4. Teorías psicológicas**

#### **2.4.1. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

Principalmente, Litwin y Stringer abarcan el concepto de clima organizacional como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o

indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento” (Contreras & Matheson, 2005). Es así, como a través de su concepto, son los primeros autores en enfocarse en el tema del clima organizacional como una percepción, en donde retoman aspectos importantes de comportamiento, el cual es influido por medio de un ambiente y sus situaciones, provocando una modificación de conducta en el individuo en conjunto con su percepción.

Añadiendo que, al tener una teoría basada desde una perspectiva perceptual indica que sus estudios estarán comprendidos por una relación sobre lo que un empleado piensa, siente y cómo actúa, por medio de situaciones, personas, objetos y símbolos que constituirán una influencia hacia si mismo; aunque también, es importante mencionar que, la relación que ellos enlazan con la productividad laboral se manifiesta a través de investigaciones de McClelland (1951) quién se caracteriza por darle importancia a factores psíquicos en entornos organizacionales, es decir, en puntos valiosos como suelen ser la individualidad, adaptación y bienestar social.

Sobre todo, “lo que hicieron Litwin y Stringer fue tomar el modelo de motivación de McClelland como referente para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. A partir de este fundamento teórico, surge la teoría de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional” (Salcedo & Lozano, 2015).

En efecto, este modelo suele mostrarse como “un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad” (Bravo & Cárdenas, 2005); es así como a partir de las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, se busca estudiar primeramente los efectos del clima organizacional por medio de una motivación

individual para conocer el contenido del pensamiento imaginativo; lo segundo es encontrar una relación entre un estilo de liderazgo junto con el clima organizacional; y por último, es determinar aquellos efectos que influyen el clima organizacional a través de las variables de satisfacción personal y desempeño organizacional.

Asimismo, Litwin y Stringer (1978) alegan que “midiendo la percepción y la conducta de los trabajadores de una organización puede darse una retroalimentación que permita a la empresa operar cambios que mejoren la satisfacción y también el desempeño que tienen sus empleados” (Sotelo, Figueroa, Arrieta, & Solís, 2015). Por ello, en el año 1968 ellos desarrollan un estudio experimental denominado: “*Motivación y Clima Organizacional*” el cual tuvo el propósito de comprobar que la influencia que tiene un estilo de liderazgo dentro del clima organizacional puede repercutir tanto en la motivación como en la conducta de los trabajadores de una empresa.

Por ende, sus estudios mayormente se categorizaron por “analizar y definir diferentes dimensiones del clima organizacional que influyen en la conducta motivada” (Fernández & Guley, 2003), de las cuales describen la situación en que se encuentra una organización, permitiendo poder diferenciarlas a través de un análisis que mide el clima organizacional de una forma más confiable y válida.

A demás, se hace mención que este modelo está conformado por un sistema organizacional que está basado a través de la tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas administrativas, procesos de decisión y necesidades de los individuos, siendo así que, todos estos factores integren un ambiente de organización que incorpora resultados a partir de la motivación y de un comportamiento emergente, por tanto, sus consecuencias positivas suelen ser: la productividad laboral, la satisfacción laboral, la





objetivos de manera autónoma si se encuentran en un ambiente propicio” (Romero-Vergara, 2015, pág. 5). A pesar de ello, los sujetos deben tomar en cuenta que para llegar a cumplir la diversidad de objetivos que se han propuesto a perseguir, ellos(as) tendrán que enfocarse primeramente en las metas que hasta el momento han llegado a conseguir y de las cuáles faltan por cumplir, es por ello, que estos propósitos que se trazan las personas obedecen un escala de procesos de los que determinan cuáles son las principales acciones de las que deberán realizar primero antes que otras, y a partir de que éstas sean cubiertas, se prosigue a aquellas que los llevarán a una meta más grande que es la autorrealización.

Posteriormente, esta teoría “propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación” (Quintero-Angarita, 2014). Además, al estar conectada con un campo de motivación, gestión empresarial y el desarrollo como comportamiento organizacional, surge la idea de que una vez que un individuo satisface sus necesidades, empiezan a surgir una nuevas de las que tienen la probabilidad de modificar su conducta, siendo así que, las que se encuentran más elevadas sean categorizadas como las que tienen una mayor preocupación y atención para el trabajador una vez que las inferiores sean satisfechas y puedan proceder a continuar con el cumplimiento de las demás.

Es así, como la teoría resalta puntos importantes a través del cumplimiento de necesidades que los empleados pueden llegar a obtener dentro de su trabajo, los cuales consistirán en una estructura de procesos que los llevará hasta la realización personal, pero para que esto suceda, primeramente el individuo debe de satisfacer las necesidades fisiológicas porque “cuando las necesidades biológicas no se cubren de manera adecuada, la persona dirige

casi todas sus energías a satisfacerlas” (Fadiman & Frager, 2001) y es ahí en donde observamos como la alimentación, la vestimenta, medicamentos, un hogar, etc. son las primeras metas que una persona cubre en el momento en que empieza a darle una significado de importancia a aquello que desea primero obtener antes de proseguir a tener otro objeto.

Luego se procede con las necesidades de seguridad de las que están sujetas a cubrir necesidades como lo suelen ser: la seguridad personal, el trabajo, los ingresos económicos, la familia, la salud, los recursos materiales y la propiedad personal; una vez que se hayan ejecutado las primeras necesidades de la pirámide se continua con éstas que los propios empleados suelen valorar a un grado más superior que las anteriores, ya que aquí se encuentra el trabajo que ellos tienen como estructura tanto laboral como social, y por supuesto, la fuente de ingresos que le permite tener una estabilidad económica dentro de su hogar, que suele ser el salario, bonos, reconocimientos monetarios, etc.

Por consiguiente, la tercera rama suele ser la necesidad de afiliación o pertenencia, o también llamada “integración” debido a que, los individuos forman parte de un contexto social que los hace sentir pertenecientes a un grupo, que puede ser social, familiar, laboral, etc. Está enfocado desde una perspectiva de cubrir una necesidad de soledad-alineación, debido al deseo de formar parte de una comunidad o ser miembro de un grupo; desde una parte laboral, se incluye lo que suele ser las relaciones interpersonales, el clima organizacional, la cultural organizacional, el compañerismo, el trabajo en equipo, entre otros aspectos que desarrollan al empleado a formar parte de una colectividad en su trabajo.

Por ende, como cuarto puesto se encuentran las necesidades de reconocimiento, las cuales tienen por objetivo la satisfacción personal, ya que “es necesaria para la evaluación personal y el reconocimiento de uno mismo, en referencia a los demás” (Elizalde, Martí, & Martínez, 2006,

pág. 6). Es por ello, que este tipo de necesidad está basada en logros, autoestimas, reconocimientos, fama, respeto hacia los demás, la atención, reputación, entre otros factores que predisponen al sujeto a sentirse valioso dentro de una sociedad. Por su lado, en un área laboral se puede observar a través de los ascensos, de reconocimientos por un buen desempeño laboral, por logros obtenidos en el trabajo, éxitos alcanzados a través de mantener una buena productividad laboral, prestigios por tener un mejor salario o puesto de trabajo, etc.

Y por último, tenemos la autorrealización, la cual “no sólo se refiere a alcanzar el pleno potencial, sino también al legado de nuestras acciones sobre nuestro sentido de la vida y nuestro entorno” (Turienzo, 2016, pág. 25). Esta consiste mayormente en una metanecesidad de las que cada individuo las clasifica a su manera, ya que varían el modo de satisfacción del cumplimiento total de todos los objetivos propuestos. De hecho, al alcanzar esta última fase, las personas empiezan a tener una mejor adaptación, flexibilidad y potencial, ya que sus comportamientos, habilidades y aptitudes han escalando con cada necesidad, a punto de que éstas se han desarrollado de una forma más dimensional y permanente, logrando que la persona se conozca a sí misma, y a la vez, reconozca sus propias capacidades personales las cuales les dará un resultado potencial a su vida.

La forma en cómo se puede observar esta última fase de la pirámide de Maslow es a través de un crecimiento laboral y personal que la propia persona se ha esmerado durante los años, en donde además de conocer el trabajo que realiza cada día, conoce las funciones que tiene dentro de su puesto de trabajo, de cómo también debe de reaccionar ante ciertas situaciones de conflicto y de cómo llegar a desenvolverse en ellas, y por supuesto, la forma en como se ha desarrollado a punto de potenciar su área laboral proporcionándole una motivación, satisfacción, buen desempeño y una buena productividad laboral.

Añadiendo que, una vez que se llega a la autorrealización, se conoce que el propio ser humano alcanza su máximo potencial para sentirse satisfecho con sus propias necesidades, en donde puede llegar a haber aceptación de sí mismo, adquiere más conocimiento y fortalece sus destrezas, aprendizaje, relaciones interpersonales, etc. siendo esta última etapa la que se concreta en que un individuo termina por cumplir sus metas o propósitos de vida.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que a pesar que un trabajador haya llegado hasta la punta de la pirámide, no demuestra que su satisfacción acabará con aquello que ha obtenido en el transcurso de su vida, más bien, puede seguir reforzando sus capacidades, experiencias y habilidades a lo largo de los próximos años, con la finalidad de que pueda seguir incrementando sus conocimientos, proponiéndose más objetivos y alcanzar otros logros más que lo harán sentir plenamente satisfecho con el desarrollo que ha obtenido de sí mismo.

Un ejemplo que se puede valorar con respecto a este rubro, suele ser cuando un empleado comienza siendo host/anfitrión en un restaurante, en donde con el paso del tiempo, puede ir escalando cargos a partir de su desempeño, motivación, esfuerzo, trabajo en equipo, entre otras habilidades que se necesitan en los próximos puestos de trabajo como lo serán para servicio al cliente, capitán de meseros, cajero, subgerente y gerente.

Una vez que llegue a este último puesto antes mencionado, es cierto que ya no habrá una etapa más de superación que alcance en su trabajo, pero eso no quiere decir que su autorrealización quede hasta ahí, más bien, él puede continuar acumulando estudios y experiencias que logran que vaya creciendo al menos en conocimiento a punto de que quizás, esta misma persona pueda volverse un capacitador en nuevos personales que quieran estar en el área de gerencia, donde les pondrá brindar bases necesarias para convertirse en un buen gerente de sucursal.



**Fuente:** (Web del Maestro CMF, 2015)

### 2.4.3. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Por consiguiente, la teoría de los dos factores o también conocida como la teoría de Higiene-Motivación de Frederick Herzberg (1959) nació a partir de los resultados de un estudio inicial de 200 ingenieros y contadores de once industrias de la ciudad de Pittsburg, Estados Unidos; a quienes se le realizaron entrevistas extensas acerca del comportamiento que tienen los trabajadores mediante las actitudes que expresen durante su trabajo; esta investigación fue promovida por el mismo Herzberg y sus colegas que pertenecían al Servicio de Psicología de Pittsburg.

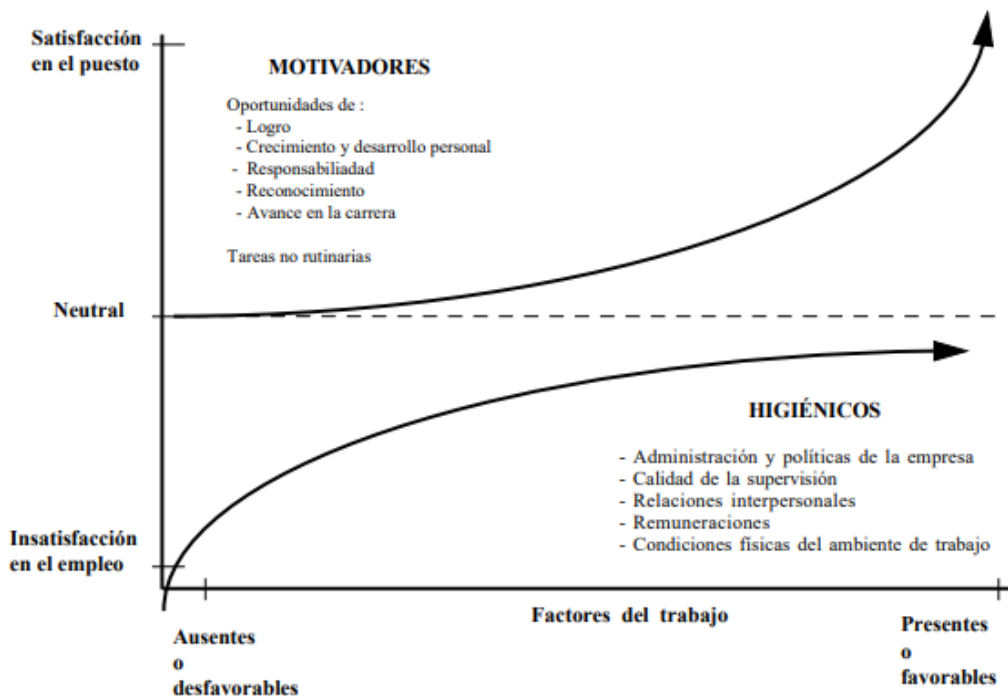
A partir de las conclusiones que Herzberg (1959) obtuvo con este estudio, fue que la motivación en ambientes laborales está dividida en dos conjuntos que suelen ser independientes y específicos, el cual, el primero de ellos son los sentimientos negativos o la insatisfacción que se obtiene en un trabajo bajo un contexto del puesto laboral que tiene un empleado, siendo denominado como el factor higiene, debido a los principios de higiene médica que establecen

“de manera directa a preservar la salud de los trabajadores y a prevenir cualquier problema de esta índole, en donde, al no contar con buena salud, los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos, eran producto del contexto y funciones de sus puestos” (Guzmán-Narciso, 2020, pág. 34).

Asimismo, este factor está basado en aspectos como: relaciones interpersonales, prestaciones, políticas y prácticas administrativas de la empresa, condiciones físicas del trabajo, supervisión, remuneraciones, seguridad en el trabajo, entre otros. De esta forma, es como los factores de higiene “son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción” (Madero-Gómez, 2019, pág. 4).

Por otro lado, el siguiente factor está denominado por las experiencias satisfactorias que los trabajadores experimentan dentro del contenido de sus propios puestos de trabajo, siendo así que, este sea llamado factor motivación, en donde mayormente sus aspectos están relacionados a: sensación de realización personal, reconocimiento al desempeño, las oportunidades de avance profesional, crecimiento personal, la trascendencia que se obtiene al realizar una tarea, la responsabilidad como un objeto de práctica, entre otros aspectos que influyen en la labor de un trabajador. Es así como Herzberg explica que, si estas vertientes están presentes dentro de un puesto de trabajo, el resultado que se obtendrá es que habrá un incremento de motivación en el empleado, el cual seguirá estimulándolo para que pueda desempeñarse mejor en sus labores a fin de tener una productividad laboral superior.

### Teoría de la Motivación-Higiene



Fuente: (Manso-Pinto, 2002).

Por ello, la teoría de los dos factores “establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional” (Caballero-Rodríguez, 2002, pág. 6); en donde los factores de higiene son los que no crean una satisfacción en el empleado, pero si pueden generar una insatisfacción, además de ello, son considerados como un factor extrínseco porque se centra en el entorno de la persona y del desempeño que demuestra en su trabajo, por eso, es que estos suelen ser incontrolables ante el individuo porque están bajo las condiciones de una empresa. Por lo tanto, los factores motivacionales son los que más delegan un alto factor de complacencia porque “producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales” (Betancourt & González, 1999, pág. 9).

Añadiendo que, si se desea que existan buenos factores de higiene “deben ser provistos como lo mínimo indispensable para realizar un trabajo, lo cual aportará cierto grado de beneficio para el trabajador, pero hasta cierto punto, los esfuerzos para promover la productividad deben enfocarse en los factores intrínsecos del trabajo” (Madero-Gómez, 2019, pág. 4). No obstante, el conflicto que se encuentra con este factor higiene es que tiene una capacidad limitada para llegar a influir de una manera óptima y superior en el comportamiento del trabajador, ya que estos en sí, solo tienen el objetivo de evitar la insatisfacción a fin de poder elevarla de una forma más sustancial y duradera, sin embargo, la mayor parte de ellos suele ser precaria por lo que al final, terminan por caer en el lado de la insatisfacción laboral.

En conclusión, según Blanchard (1970) las necesidades higiénicas, cuando están satisfechas, tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción al trabajo, pero hacen poco en cuanto a motivar a un individuo para que su rendimiento sea superior o para que su capacidad aumente. Sin embargo, la satisfacción de los factores motivadores permitirá que un individuo progrese y se desarrolle de una forma madura, obteniéndose con frecuencia un aumento de capacidad y productividad laboral en su trabajo.

## **2.5. Hipótesis**

En este apartado se han formulado las hipótesis de investigación (general), hipótesis nulas, hipótesis alternativa e hipótesis específicas, las cuales corresponden a los objetivos planteados, siendo así que la primera sea Hipótesis Causales de tipo Bivariadas, debido a que “plantea una relación entre una variable independiente y una variable dependiente” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 111) ya que una VI (Variable Independiente) se le conoce como una *supuesta causa* que da un *efecto* a la VD (Variable Dependiente).



Añadiendo que, la hipótesis nula “son proposiciones que sólo sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación”. (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 114), asimismo, la neutra llamada hipótesis alternativa “son posibilidades diferentes o alternas de las hipótesis de investigación y nula” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 114) y por último, las hipótesis específicas que responden a los objetivos específicos que permiten el desarrollo de la investigación para alcanzar el objetivo general de la misma.

**a) Hipótesis general**

- “El impacto que tiene el clima organizacional incrementa la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito”

**b) Hipótesis nula**

- “El impacto que tiene el clima organizacional no incrementa la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito”.

**c) Hipótesis alternativa**

- “El impacto que tiene el clima organizacional incrementa o no la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito”.

**d) Hipótesis específicas**

- “Existen elementos que sí intervienen en el fomento del clima laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito en El Salvador”.
- “Existen factores claves del clima laboral que sí causan una productividad en los empleados dentro del Restaurante Don Li San Benito”.

- “Si existen fortalezas y debilidades que tiene el Restaurante Don Li San Benito en relación al clima organizacional dentro de la productividad laboral”.
- “Existen componentes que sí participan en la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral dentro del Restaurante Don Li San Benito”.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Enfoque y tipo de investigación

#### 3.1.1. *Cuantitativo*

El enfoque que se ocupó para dicha investigación fue el cuantitativo, el cual se rige de un conjunto de procesos que suelen ser secuenciales y probatorios, ya que se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 37). Añadiendo que, al ocupar este enfoque se pudo medir y analizar datos, donde por medio de ello nos permitió generalizar a la población seleccionada; asimismo, este enfoque se centra en obtener resultados de un número mayor de personas y no sólo enfocarse individualmente.

#### 3.1.2. *Diseño de investigación: No experimental*

Se utilizó para observar fenómenos que se analizan a través de sucesos que se dan dentro del contexto natural, es decir, que en investigaciones no experimentales no hay circunstancias que sean generadas por algún caso o sujeto, sino más bien, se tratan de situaciones que ya son existentes y no tienen la intención de ser provocadas por algún efecto por quien las realice, ya que sus variables independientes no tienen un control directo y suceden en cualquier momento, provocando que influyan instantáneamente en los hechos y causando sucesivamente algunos efectos. Por ello, el diseño no experimental se basa en “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 152).

Añadiendo que, el tipo de diseño no experimental que se utilizó fue el transeccional o también llamado transversal ya que recopiló información basándose en un momento único y a su vez porque “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 154).

### ***3.1.3. Tipo de investigación: Descriptivo***

El tipo de investigación que se ocupó fue el descriptivo, ya que se “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 37). Por ello, solamente se pretendió medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables, que para este estudio son el clima organizacional y la productividad en los empleados del Restaurante Don Li San Benito, El Salvador.

## **3.2.Sujetos y objetos de estudio**

### ***3.2.1. Sujetos de estudio***

Los sujetos que participaron en dicha investigación fueron los(as) colaboradores(as) del Restaurante Don Li San Benito.

### ***3.2.2. Objetos de estudio***

El objeto de estudio fue el impacto que tiene el clima organizacional en la productividad laboral de los colaboradores del Restaurante Don Li San Benito en El Salvador.

### **3.3.Unidades de análisis, población y muestra**

#### ***3.3.1. Unidad de análisis***

Los sujetos utilizados para esta investigación fueron los empleados del Restaurante Don Li San Benito, San Salvador, quienes tienen las edades de 20 a 62 años, debido a que se necesitó que ellos(as) tuvieran experiencia en su trabajo, como a su vez, que posean conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo y de la metodología con la que trabaja la organización.

#### ***3.3.2. Población***

La población constó de 30 trabajadores del Restaurante Don Li San Benito, se consideró este número en total debido a que, estos empleados fueron la clave para enfocarnos sólo en una sucursal respectiva de la organización la cual tuviera una gran cantidad de personas, como a su vez, para conocer el clima laboral que mantienen en su lugar de trabajo y cómo afecta de forma positiva o negativa en su productividad laboral.

#### ***3.3.3. Muestra***

##### ***3.3.3.1.No probabilística***

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 176). En este tipo de muestra, el procedimiento no se mantiene mecánico ni con base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones, ya sea de un grupo o de una persona. A su vez, en dicho muestreo, no todos los integrantes de la población poseen la oportunidad de formar parte del estudio.

### ***3.3.3.2. Técnica de muestreo: por conveniencia***

“Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los que se tiene acceso”

(Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 390). Estos casos que son accesibles deben aceptar ser incluidos y fundamentados en la conveniente proximidad de los miembros para el investigador. Cabe mencionar que, esta técnica de muestreo no probabilística permite que sea más efectiva y que posea facilidad de disponibilidad de la muestra.

## **3.4. Criterios de inclusión y exclusión**

### ***3.4.1. Criterios de inclusión para la población participante***

- El colaborador debe de tener más de veinte años en adelante.
- Debe tener tres meses como mínimo de laborar en la organización.
- Pueden participar hombres y/o mujeres.
- Colaboradores que acepten participar de forma voluntaria en el estudio.

### ***3.4.2. Criterios de exclusión para la población participante***

- No podrán participar personas menores de veinte años de edad.
- Colaborador que labore con menos de tres meses en la organización.
- Empleados que no formen parte del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito.
- Personal que no tenga interés de participar voluntariamente en la investigación.

### 3.5. Variables

Tabla 1.  
*Conceptualización y operativización de las variables*

| VARIABLES             | CONCEPTUALIZACIÓN   | OPERATIVIZACIÓN   |
|-----------------------|---|---|
| Clima Organizacional  | Según García Solarte (2009) el clima organizacional se puede definir como la identificación de características que realizan los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde se incluye la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. | La operativización se realizará mediante un cuestionario de Litwin y Stringer (1978) que consta de 53 ítems, que será dirigido a empleados del Restaurante Don Li San Benito. |
| Productividad Laboral | “Acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización.” (Ochoa, 2014, pág. 19)   | La operativización se realizará mediante un cuestionario de Litwin y Stringer (1978) que consta de 53 ítems, que será dirigido a empleados Restaurante Don Li San Benito.     |

Nota. Definiciones teóricas y operacionales de las variables de la investigación.

### 3.6.Indicadores y su medición (u observación)

Tabla 2.

*Conceptualización de los indicadores.*

| Variables             | Indicadores                | Concepto   |
|-----------------------|----------------------------|--|
| Clima Organizacional  | Motivación                 | Según Chiavenato (2000) afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo. |
|                       | Satisfacción Laboral       | Landy y Conte (2005) “definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral”.   |
|                       | Relaciones Interpersonales | Las relaciones interpersonales “son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en la sociedad y en los ámbitos que la sociedad determina, como el laboral” (Martínez, 2015, pág. 37).   |
| Productividad Laboral | Rotación de Personal       | La rotación de personal “hace referencia a la renuncia por parte de un colaborador a cierta organización a la cual pertenece o el despido de un empleado por parte de la organización”. (Rodríguez, 2020)  |
|                       | El Ausentismo              | El ausentismo laboral es un fenómeno universal que se funda como un grave problema que abarca una importante dimensión social, económica y humana, con repercusiones a tres niveles; a saber: empresarial, individual y social”. (Ferro-Soto, García Alonso, & Lareo-Lodeiro, 2014, pág. 576).   |
|                       | Desempeño Laboral          | “Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).  |

Nota. Conceptualización de los indicadores a medir y observar durante la investigación.



Tabla 3.

*Variables, indicadores e ítems de medición del instrumento.*

| VARIABLE                 | INDICADOR                  | ÍTEMS   |
|--------------------------|----------------------------|---|
| Clima<br>Organizacional  | Motivación                 | 3, 13, 18, 26, 27, 35, 43, 53                   |
|                          | Satisfacción Laboral       | 4, 6, 19, 20, 36, 38, 48, 50, 51                |
|                          | Relaciones Interpersonales | 2, 5, 10, 11, 21, 22, 30, 37, 40, 45,<br>46, 49 |
| Productividad<br>Laboral | Rotación de Personal       | 12, 23, 24, 25, 31, 32, 39                      |
|                          | El Ausentismo              | 1, 7, 16, 17, 28, 41, 47                        |
|                          | Desempeño Laboral          | 8, 9, 14, 15, 29, 33, 34, 42, 44, 52            |

Nota. Los ítems correspondientes a cada indicador son los basados al instrumento que se le llegará aplicar al personal del Restaurante Don Li San Benito.

### **3.7. Técnicas a emplear en la recopilación de información**

#### **3.7.1. Técnica la encuesta**

Para esta investigación la técnica fue la encuesta que, de acuerdo con García-Ferrando (1993) es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Por tanto, la encuesta que se utilizó tiene una serie de preguntas cerradas y enumeradas del uno al cincuenta y tres, las cuales respondieron los empleados del Restaurante Don Li San Benito a través de las percepciones, experiencias y relaciones laborales que tiene dentro de sus áreas de trabajo. Es así, como esta técnica estuvo dirigida a una población adulta con el propósito que refleje las vivencias del clima organizacional dentro de su puesto de trabajo y de cómo a través de ello, afecta positiva o negativamente su productividad laboral. Sin embargo, antes de haber utilizado la técnica con los colaboradores del Restaurante Don Li San Benito, se les aplico

un consentimiento informado que describe los fines de ser parte de esta investigación (Ver anexo 1).

### **3.8. Instrumentos de registros y medición**

#### **3.8.1. Instrumento**

El instrumento de recolección de datos para esta investigación fue el cuestionario, el cual “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 217). A través de ello, se optó por el instrumento de Litwin y Stringer (1978) que mide el clima organizacional a partir de las dimensiones: responsabilidad (ausentismo y rotación de personal); recompensa, riesgos-desafíos (motivación); estándares (desempeño laboral); calor-cordialidad, operación-apoyo (relaciones interpersonales); estructura, conflictos e identidad (satisfacción laboral); siendo así que, este basado en cincuenta y tres preguntas cerradas y con cuatro opciones de respuesta de escala Likert (totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) añadiendo que, estuvo dirigido para los treinta empleados del Restaurante Don Li San Benito. (Ver anexo 2)

Asimismo, la aplicación de este instrumento fue de forma presencial dentro de la sucursal del Restaurante Don Li San Benito; por ello, el cuestionario de Litwin y Stringer (1978) se entregó de forma impresa a cada empleado para que fueran resueltos, entregándoles lapiceros azules para que estos no hubiesen faltado durante la recolección de datos. Luego de haber obtenido las respuestas de parte de los empleados de Restaurante Don Li San Benito, los datos fueron procesados en los diferentes programas estadísticos de análisis de datos.

### **3.8.2. Validación y confiabilidad del instrumento**

En la versión original del Cuestionario de Clima Organizacional (CO) de Litwin y Stringer (1978) se realizó una valoración del CO de forma global a partir de tres evaluadores quienes conocían acerca del tema, como a su vez, habían participado en estudios diarios con grupos analizados, de los cuales su evaluación reflejo una media de 2.67 diferencia entre el primer sondeo y el segundo en el grupo experimental, llegando a una diferencia apreciable del 0.19 en resultados del grupo del control, siendo así que, la diferencia total entre ambos grupos fuese de -0.23 a 3.4.

Añadiendo que, “mediante la evaluación de los ítems se contrastaron las medidas aritméticas del grupo superior e inferior de la prueba T, los ítems eran significativamente diferentes aún para el 0.01 de margen de error, siendo mayor las medidas aritméticas en el grupo alto, lo que indica que los ítems cumplen su función discriminativa” (Culqui, 2017, pág. 54).

Por su parte, “la confiabilidad del estudio del Cuestionario del Clima Organizacional de Litwin y Stringer arrojó un valor de consistencia del Alfa de Cronbach de 0.812 puntos, además, en el estadístico por mitades se analiza la prueba obteniendo un valor de 0.818 considerando como fiabilidad alta” (Culqui, 2017, pág. 55). También, se ha analizado la validez del instrumento por medio de otros programas estadísticos como suele ser el KMO, donde brinda un valor aceptable que suele ser del 0.889, siendo así que, su análisis Bartlett tenga un valor menor a 0.05 en su modelo factorial que se adecua a través de la explicación de los datos. Asimismo, este instrumento explora indicadores sobre la productividad laboral en los empleados tales como: rotación del personal, ausentismo y desempeño laboral.

### 3.1.Relación entre problema, objetivos, hipótesis, variables, indicadores, técnicas e instrumentos

Tabla 4.

*Relación de congruencia de los principales elementos de la investigación.*

| <b>Tema:</b> “Impacto del clima organizacional en la productividad laboral de los empleados del restaurante Don Li San Benito de El Salvador”  |  |  |                       |   |   |                            |  |
|--|--|--|-----------------------|---|---|----------------------------|--|
| <b>Enunciado del problema:</b> ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito de El Salvador durante el período de enero a agosto de 2022?        |  |  |                       |   |   |                            |  |
| <b>Objetivo general:</b> Describir el impacto que tiene el clima organizacional en la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito de El Salvador, durante el período de enero a agosto de 2022. |  |  |                       |   |   |                            |  |
| <b>Hipótesis general (si es explícita):</b> “El impacto que tiene el clima organizacional incrementa la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito”.   |  |  |                       |   |   |                            |  |
| <b>Objetivos Específicos</b>   | <b>Hipótesis específica</b>  | <b>Unidades de análisis</b>                                    | <b>Variables</b>      | <b>Operacionalización de variables</b>  | <b>Indicadores</b>  | <b>Técnicas a utilizar</b> | <b>Tipos de instrumentos a utilizar</b>  |
| Identificar los elementos que intervienen en el fomento del clima laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito en El Salvador.   | - “Existen elementos que sí intervienen en el fomento del clima laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito en El Salvador”.                | Empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito. | Clima Organizacional  | La operativización se realizará mediante un cuestionario de Litwin y Stringer (1978) que consta de 53 ítems, que será dirigido a los empleados del Restaurante Don Li San Benito. | -Motivación<br>-Satisfacción<br>-Relaciones Interpersonales     | Encuesta                   | Cuestionario de Litwin & Stringer (1978) que está conformado por 53 ítems que miden el clima organizacional junto con nueve dimensiones de las cuales evalúan a su vez, la productividad laboral en una empresa. |
| Explicar los factores claves del clima laboral en la productividad de los empleados dentro del Restaurante Don Li San Benito.  | - “Existen factores claves del clima laboral que sí causan una productividad en los empleados dentro del Restaurante Don Li San Benito                     |  |                       |   |   |                            |  |
| Analizar las fortalezas y debilidades que tiene el Restaurante Don Li San Benito en relación al clima organizacional dentro de la productividad laboral.   | - “Si existen fortalezas y debilidades que tiene el Restaurante Don Li San Benito en relación al clima organizacional dentro de la productividad laboral”. |  |                       | La operativización se realizará mediante un cuestionario de Lidwin y Stringer (1978) que consta de 53 ítems, que será dirigido a los empleados del Restaurante Don Li San Benito. |   |                            |  |
| Identificar los componentes que participan en relación entre el clima organizacional y la productividad laboral dentro del Restaurante Don Li San Benito.  | - “Existen componentes que sí participan en la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral dentro del Restaurante Don Li San Benito” |  | Productividad laboral |   | Rotación de personal<br>Ausentismo laboral<br>Desempeño laboral |                            |  |

### **3.2.Aspectos éticos de la investigación**

De acuerdo con la junta de vigilancia para la profesión de psicología (2011, pág. 18) se abarcarán las normas éticas como investigador para el estudio de trabajo, las cuales son las siguientes:

- Asumir responsabilidad de realizar investigaciones que sean útiles al progreso de la Psicología y al fomento del bienestar humano.
- Respetar los principios éticos y científicos de la investigación, la cual debe realizarse en función de los derechos humanos de los participantes.
- Compartir la responsabilidad legal y ética con todos los participantes en la investigación, quienes deben tener la adecuada capacidad técnica y científica.
- Especificar con claridad las responsabilidades entre investigador y sujetos de la investigación mediante un acuerdo justo que delimita los compromisos de cada uno.
- Informar a los sujetos de la investigación todas las características y procedimientos, y explicar otros aspectos que pregunten, excepto aquellas situaciones que puedan alterar los resultados.
- Asegurar que el sujeto de la investigación comprende los motivos que exige retener información cuando los requerimientos metodológicos de un estudio lo justifican.
- Respetar la libre aceptación, declinación o retiro de los sujetos de la investigación; esta libertad es vigilada constantemente en el proceso de investigación.
- Cuando se detecta la posibilidad de que se produzcan efectos negativos posteriores, suspender el proceso de investigación de manera inmediata, con el fin de proteger el bienestar y dignidad de los sujetos; en caso de existir riesgos de algún daño les informa y obtiene su consentimiento.

- Proteger la confidencialidad de los sujetos sobre datos obtenidos durante la investigación y cuando exista la posibilidad de que terceros tengan acceso a esa información.
- Delegar responsabilidades a sus auxiliares o ayudantes en tareas que estén capacitados para realizarlas, sin descuidar su vigilancia, dirección y control ético y científico.
- Consultar a especialistas en determinada población, para el desarrollo y aplicación del proyecto de investigación, y tomar las 19 medidas necesarias para que las personas involucradas no resulten afectadas.
- Dirigir la investigación de acuerdo con el protocolo propuesto y aceptado por la institución u organización que lo apoya y autoriza para realizarla.
- Evitar coacción a los participantes en la investigación mediante actitudes autoritarias, ofrecimiento de retribuciones financieras o de otro tipo.
- Considerando la naturaleza de la investigación, es recomendable que la población investigada conozca los resultados de la misma.

### **3.3. Procesamiento y análisis**

El procesamiento y análisis de datos se realizó por medio del programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) en donde según González (2009) es uno de los Software más conocidos y utilizados para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones relacionadas al área de la sociología y psicología, por ello, es considerada una herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico. Este programa estadístico es para la ejecución de un determinado procedimiento, transformación de datos o una fórmula estadística que se estará elaborando por medio de los datos establecidos de dichas variables utilizadas en el instrumento de trabajo. Además, el SPSS permite recodificar las variables y registros según las necesidades de la persona que esté realizando el análisis de datos.

A su vez, dentro de los aspectos del análisis descriptivo se llegaron a realizar por medio de Microsoft Excel el cual se define como “una hoja de cálculo, por lo que su principal función permite llevar a cabo toda clase de operaciones matemáticas y estadísticas, a partir de datos que se hayan obtenido o que se tengan previamente. Excel es capaz de generar una gran variedad de gráficos” (Sánchez, 2015) para describir las variables cuantitativas donde se tendrá una distribución que nos dará los posibles resultados de la variable.

Desde luego, al haber obtenido los resultados finales del instrumento respondido por los participantes del restaurante Don Li San Benito, estos se llegaron a presentar de una manera gráfica con un diagrama sectorial o también llamado de pastel, con el propósito de que fueran explicados para brindar una mejor información cuantitativa y descriptiva de los datos alcanzados a través de la perspectiva que los empleados de la organización han percibido durante el tiempo que han trabajado en dicho lugar. Asimismo, se optó por veinte gráficas de los cincuenta y tres ítems del instrumento aplicado, las cuales tuvieron más relación a los objetivos e hipótesis de la investigación, en donde éstas tienen su respectivo resumen, explicando los resultados obtenidos.

Por consiguiente, se realizó la discusión de los resultados para comparar y diferenciar los puntos de vista de los autores citados en la fundamentación teórica en contraste con los hallazgos del estudio. Además, se incluyó el análisis y los aportes de las investigadoras con relación al debate de los autores y los resultados obtenidos. Este nuevo conocimiento le dio sentido a la investigación científica y permitió obtener una mayor profundidad del estudio.

Por último, las conclusiones se expresaron mediante párrafos que explicaron en forma de síntesis los resultados obtenidos de toda la investigación científica, ya que estos representaron las respuestas a las interrogantes planteadas dentro de la investigación y el logro de los objetivos. Además, mediante las conclusiones se expuso argumentos mediante los cuales se verificó,

amplió o rechazó la teoría en estudio. Así como también, se brindaron recomendaciones, las cuales expresaron sugerencias de acciones que se deben hacer con el fin de cambiar, introducir mejoras, ampliar, reorientar, redefinir, valorar o retroalimentar aquellos aspectos dentro de la investigación que demuestren la necesidad de hacerlo.

### **3.4.Cronograma de actividades**

El cronograma de actividades abarco la realización de todas las actividades solicitadas para la investigación. Para verlo de manera detallada (Ver anexo 2).

### **3.5.Presupuesto**

El presupuesto detallo cada gasto realizado a lo largo de la investigación con un monto total de \$ 3,878.88. Para verlo más detallado (Ver anexo 3).

### **3.6.Estrategias de utilización de resultados**

Los resultados que se obtuvieron se utilizaron primeramente para conocer acerca del impacto del clima organizacional en la productividad de los colaboradores Restaurante Don Li San Benito, por lo que, primero se conllevó una presentación ante el jurado que evaluó el trabajo de investigación para que conocieran el estudio del tema con el propósito de haberles brindado información actualizada y datos estadísticos que formaron parte de los resultados obtenidos de los cuales visualizó los efectos que tiene el clima organizacional dentro de la productividad de los empleados del Restaurante Don Li San Benito.

Añadiendo que, a través del trabajo de investigación, se elaboró un artículo de revista que resumió los aspectos indagados del estudio, a fin de que esto sirva como información para futuras investigaciones, como a su vez, para que los estudiantes de psicología organizacional,



profesionales de diversas ramas y empresarios conozcan el tema y su influencia en el mundo laboral.

No obstante, también servirá de apoyo para poder realizar nuevas investigaciones o profundizar más con la temática del impacto del clima organizacional en la productividad laboral, ya que este estudio, conlleva a una serie de factores positivos y negativos de los colaboradores en la organización de los cuales en la actualidad no han sido muy explorados.

Con los resultados obtenidos de dicha investigación, se pueden llevar a cabo charlas o conferencias acerca de cómo existen factores positivos y negativos de acuerdo al impacto del clima organizacional en la productividad de los colaboradores de cierta organización.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

### 4.1. Análisis descriptivo

Las gráficas que se presentan a continuación se elaboraron por medio del programa SPSS versión 20 a través de la recolección de datos obtenidas del instrumento que se aplicó con la población de empleados del Restaurante Don Li de la Sucursal de San Benito, el cual incluye información sociodemográfica, así como también, preguntas sobre las variables Clima Organizacional y Productividad Laboral; y sus indicadores los cuales son: la motivación, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, rotación del personal, ausentismo y desempeño laboral, donde se presenta a través de inferencias diferenciales que explican la experiencia de los participantes de la organización en la investigación.

Para ello, a partir de los resultados obtenidos se realiza una estadística inferencial basadas en las deducciones más relevantes que hacen contraste con los objetivos e hipótesis de la investigación, siendo así que, que se realiza un análisis descriptivo que corresponde a los porcentajes mayores o menores que se alcanzaron a través de la recolección de datos de los participantes.

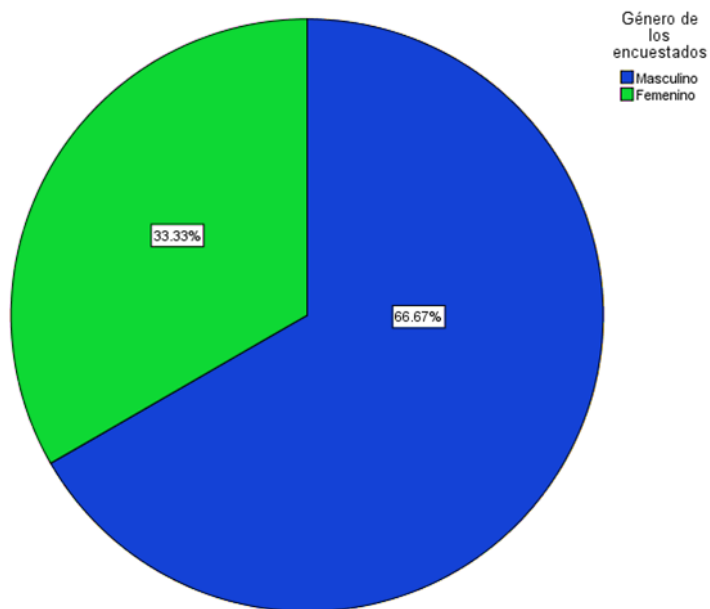


Figura 5. Género de los Empleados Participantes en la Investigación

En la primera gráfica se observa cómo el 66.67% de los encuestados fueron hombres, mientras que el 33.33% estuvo conformado por mujeres.

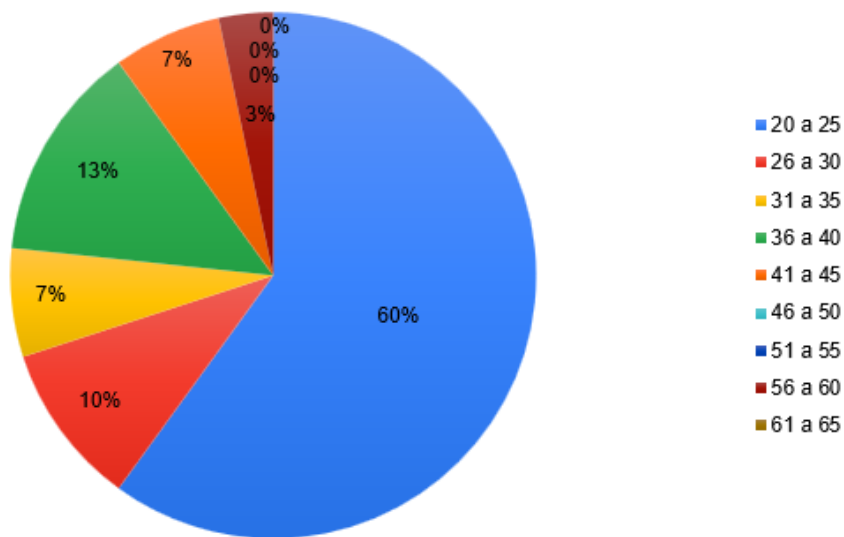


Figura 6. Edad de los Participantes en la Investigación

En dicha gráfica se muestra una gran diversidad de edades por parte de los encuestados, en donde la edad que predomina más entre los evaluados ha sido de 20 a 25 años con un porcentaje de 60%. No obstante, las edades que no están dentro de la población encuestada son de: 46 a 50, 51 a 55 y 61 a 65 años, de los cuales se obtuvo un porcentaje de 0%.

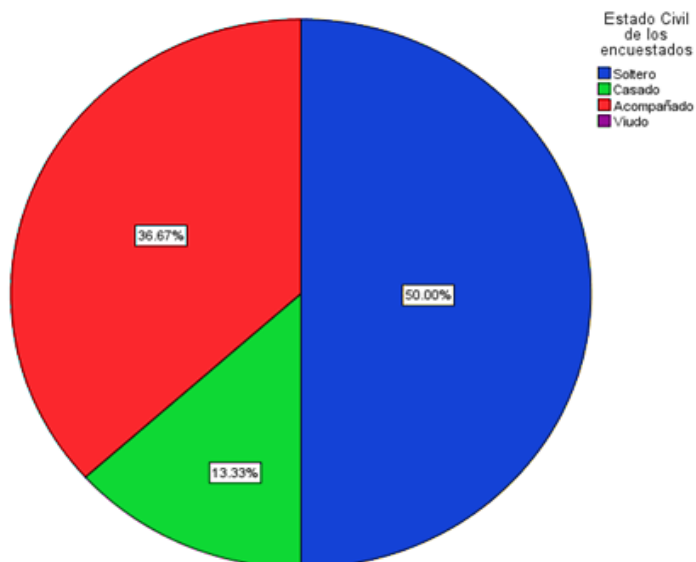


Figura 7. Estado Civil de los Participantes en la Investigación

En dicha gráfica, se observa el estado civil de los encuestados, donde el 50% se encuentra soltero(a); por otro lado, se tiene un 36.67% de los encuestados que están acompañados, mientras que, un 13.33% están casados(as); por tanto, la opción de viudo quedó en un 0% para los encuestados.

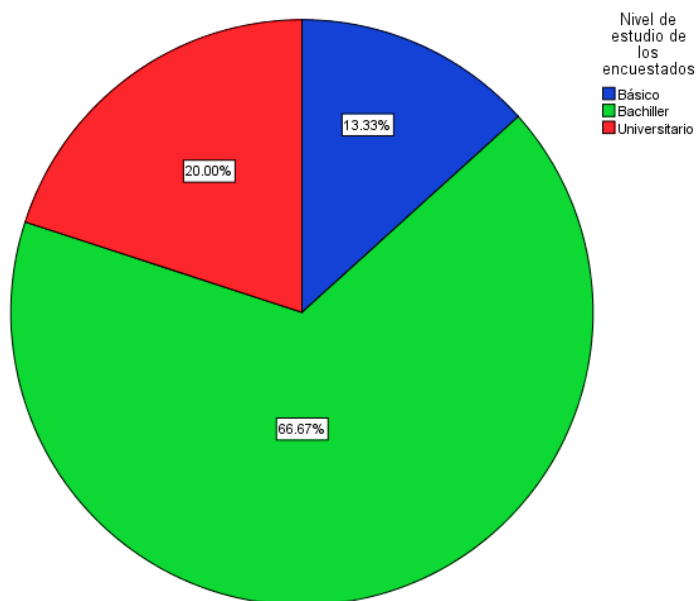


Figura 8. Nivel de Estudio de los Participantes en la Investigación

En la siguiente gráfica, se observa el nivel de estudio de los encuestados, por lo que un 66.67% culminó sus estudios en bachillerato, mientras que, el 20% son universitarios y un 13.33% solo tienen una formación básica.

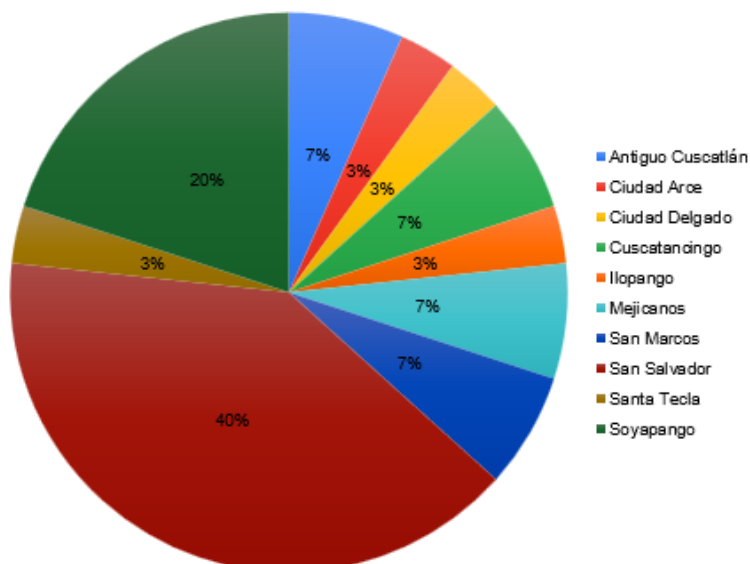


Figura 9. Lugar de Residencia de los Empleados de la Empresa Participantes de la Investigación

En la gráfica anterior que observa que, la mayoría de los encuestados residen en la zona de San Salvador con un 40%, mientras que, un 20% en la zona de Soyapango, posteriormente se puede percibir que un 7% viven en Antiguo Cuscatlán, Mejicanos, San Marcos y Cuscatancingo. A su vez, un 3% está conformado por las zonas de Santa Tecla, Ilopango, Ciudad Arce y Ciudad Delgado.

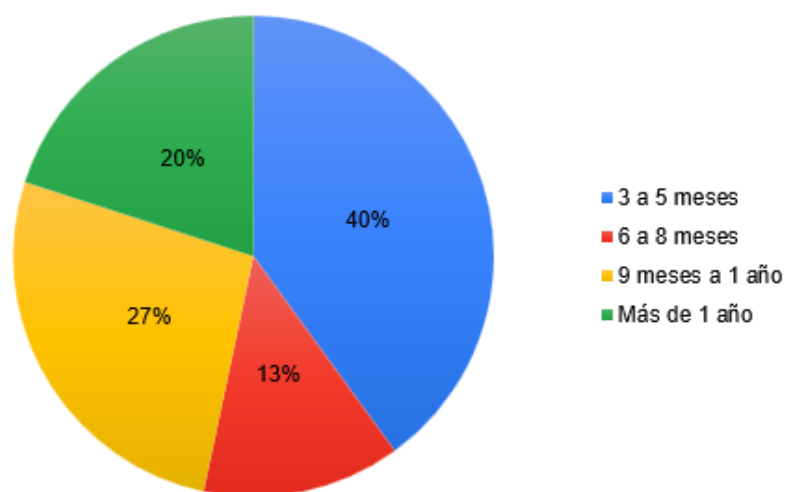


Figura 10. Tiempo de Laborar de los Empleados dentro de la Empresa

A partir de los resultados obtenidos, en la gráfica se muestra el tiempo que los encuestados llevan trabajando para el Restaurante Don Li, en donde el 40% de los empleados han laborado de 3 a 5 meses, mientras que, el 27% son aquellos que tienen entre 9 meses a 1 año, por consiguiente, el 20% las personas que tienen más de 1 año y un 13% aquellos que tienen entre 6 a 8 meses de estar trabajando con la empresa.

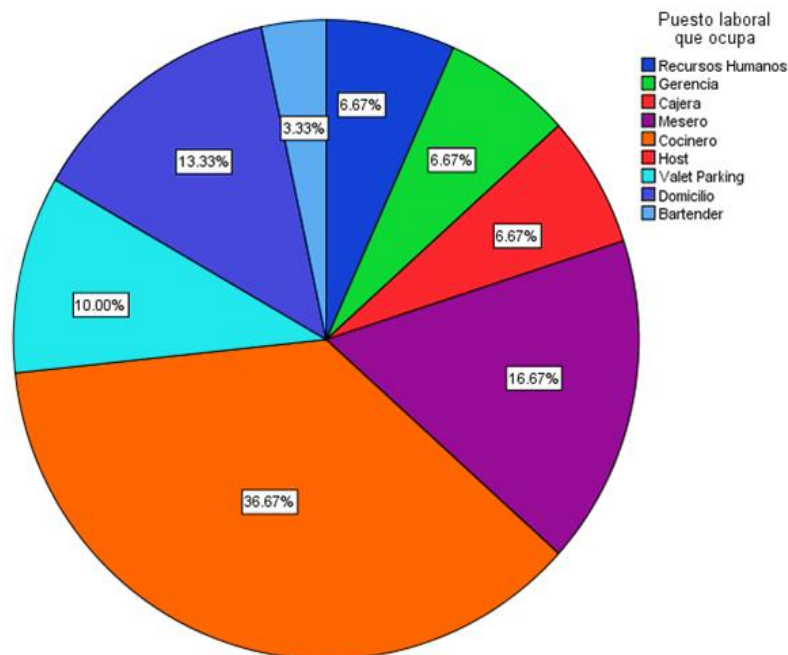


Figura 11. Puesto Laboral que Ocupa los Empleados dentro de la Empresa

En la presente gráfica, se muestra una diversidad de puestos laborales que tiene la empresa, de los cuales están conformados por: el 36.67% ocupan el puesto de cocinero; por otro lado, se tiene un 16.6% que ocupa el puesto de mesero, mientras que, el 13.33% labora en el área de domicilio; por otra parte, el 10% está conformado por el área de valet parking añadiendo que, los porcentajes igualitarios del 6.67% fueron entre el área de gerencia, caja y recursos humanos; y por último, el de menor porcentaje de 3.33% es el puesto de bartender y host.

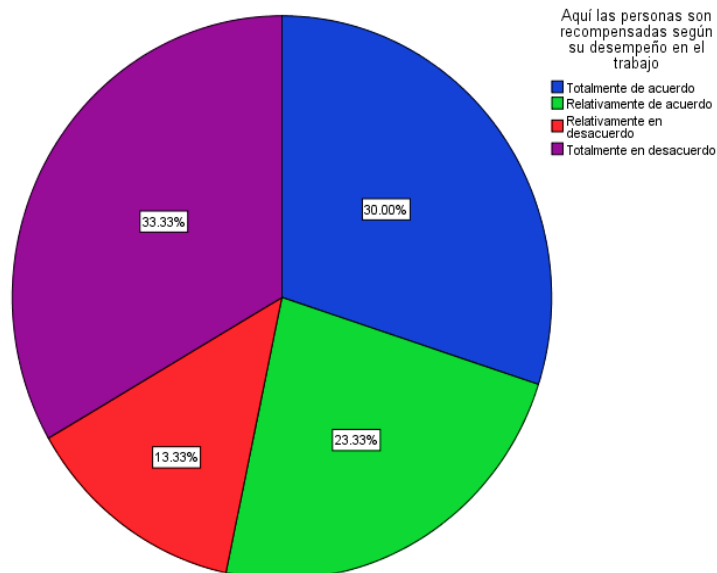


Figura 12. Recompensas según el Desempeño Laboral del Empleado

En la primera gráfica se muestra uno de los ítems que se enfoca en observar si los empleados son recompensados según el desempeño que ellos muestran durante su trabajo; siendo así que, el 33.33% opinará que están totalmente en desacuerdo que esto sucede dentro de la empresa, sin embargo, existe una contraparte de ellos que consideran estar totalmente de acuerdo con el 30.00%.

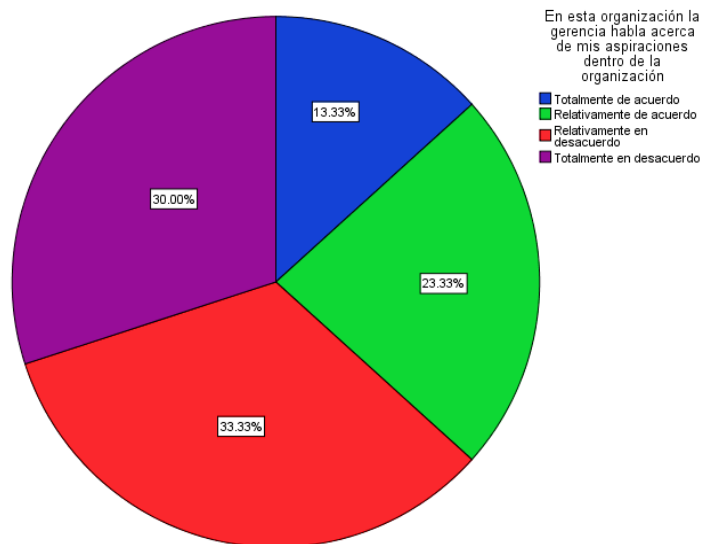


Figura 13. Aspiraciones de los Empleados dentro de la Organización

A partir de la gráfica se puede observar que un 33.33% la mayoría de los encuestados están relativamente en desacuerdo con que dentro de la organización la gerencia habla acerca de las aspiraciones de sus empleados. Sin embargo, la minoría respondió estar totalmente de acuerdo con un porcentaje del 13.33%

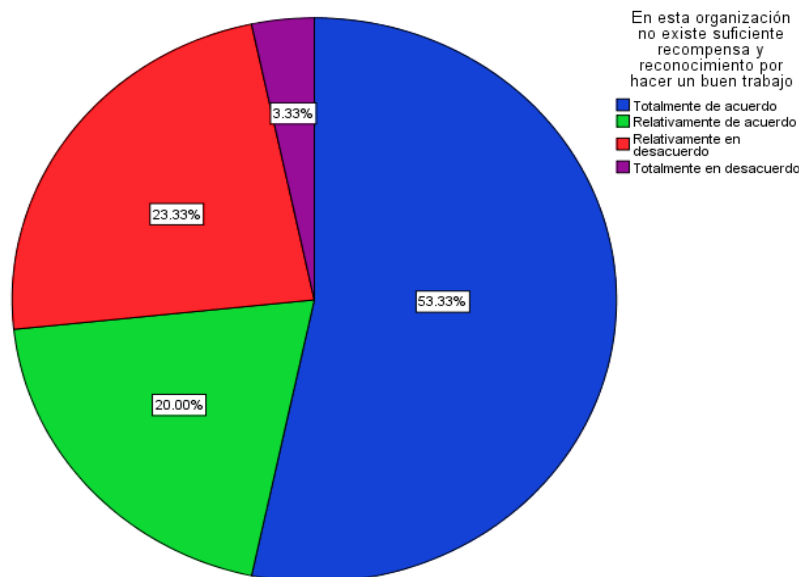


Figura 14. Reconocimientos por un Buen Trabajo dentro de la Empresa

En dicha gráfica se puede percibir que un 53.33% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

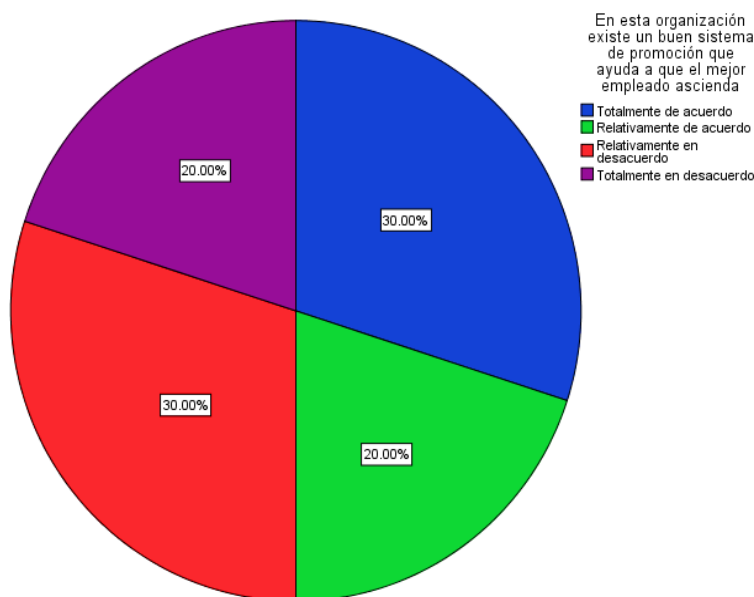


Figura 15. Sistemas de Promoción para los Empleados

En la gráfica anterior se puede observar que dentro de la organización se encuentra una oposición de opiniones por parte de los participantes, ya que el 30% de ellos hacen mención que están totalmente de acuerdo, mientras que, por otro, el 30% está relativamente en desacuerdo con que exista un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor empleado ascienda.



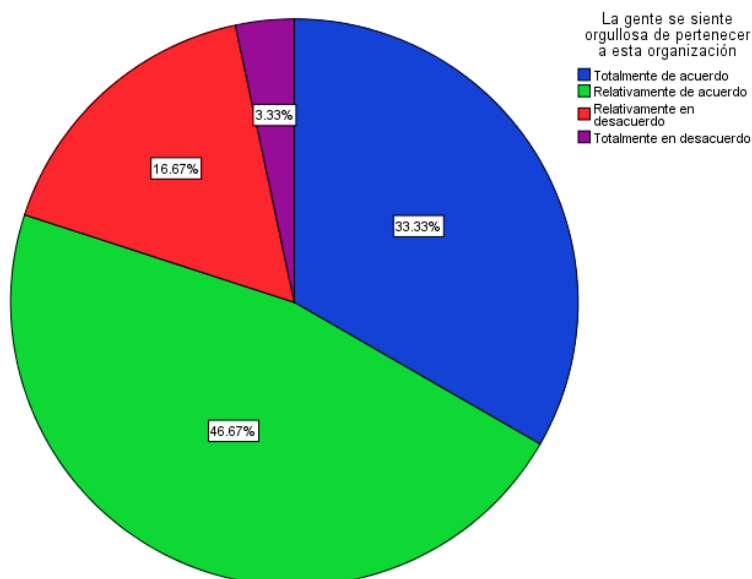


Figura 16. Sentido de Pertenencia dentro del Trabajo

En la presente gráfica se percibe que un 46.67% está relativamente de acuerdo con que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización, mientras que un resultado minoritario de los participantes considera que está totalmente en desacuerdo en un 3.33%.

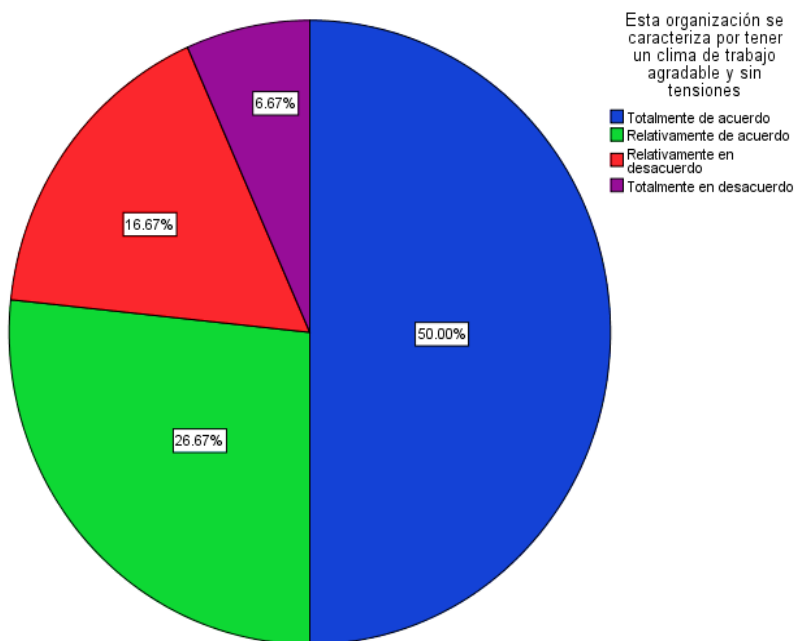


Figura 17. Clima Laboral Favorable de los Empleados

En la siguiente gráfica de satisfacción laboral, se muestra cómo la organización se caracteriza por tener el clima de trabajo agradable y sin tensiones, en donde el 50.00% de los encuestados están totalmente de acuerdo con este parecer.

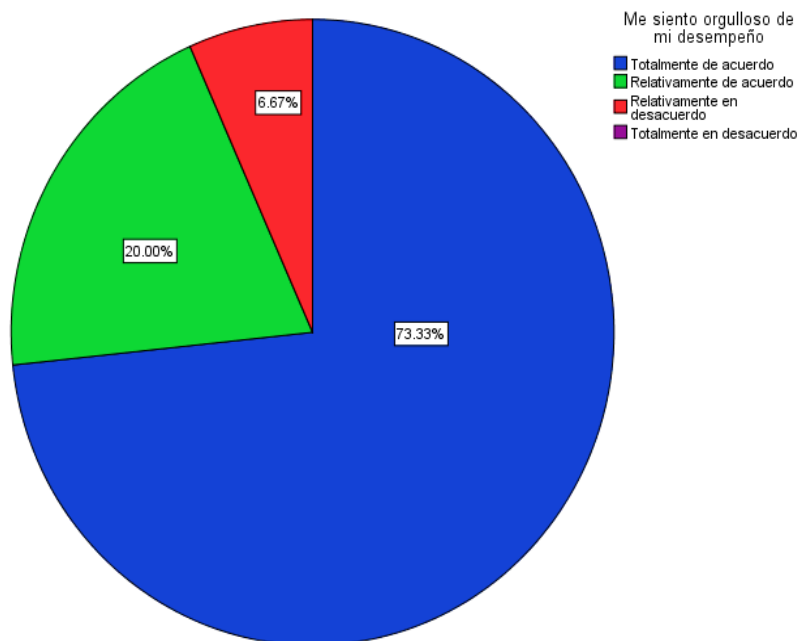


Figura 18. Satisfacción por su Labor dentro de la Empresa

Conforme a la gráfica presentada, el 73.33% de los empleados está totalmente de acuerdo en que se sienten orgullosos de su desempeño dentro de la empresa Don Li.

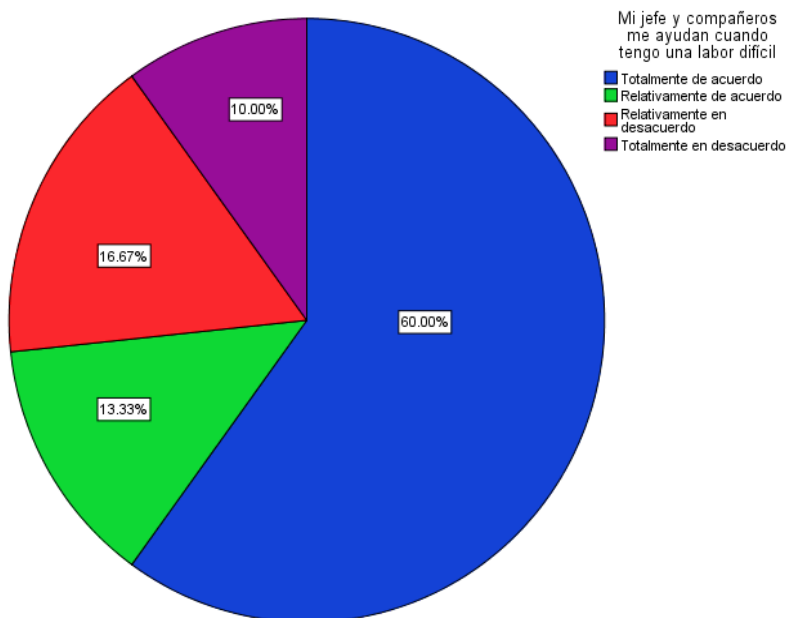


Figura 19. Trabajo en Equipo

En la anterior gráfica se puede constatar que el 60% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que reciben ayuda tanto de sus jefes como de sus compañeros cuando se presenta una labor difícil.

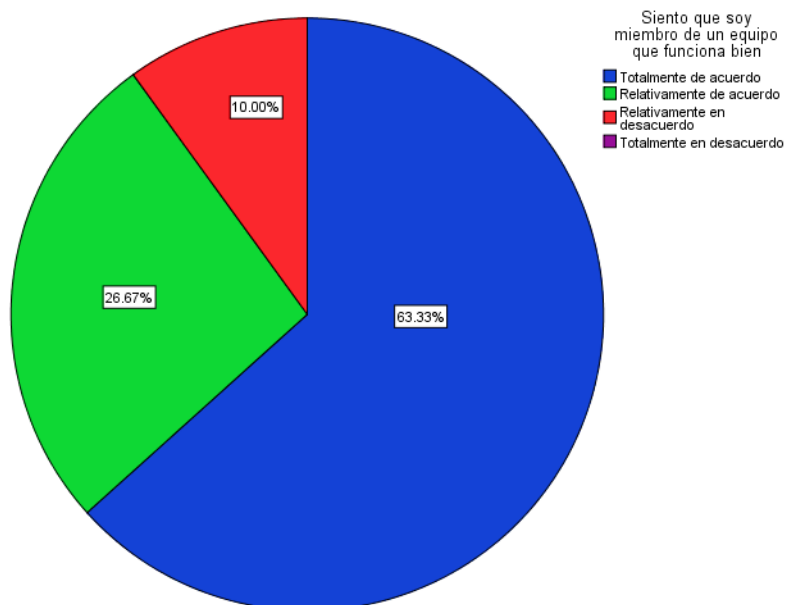


Figura 20. Importancia del Trabajo en Equipo

A partir del gráfico presentado sobre las relaciones interpersonales, se muestra como el 63.33% de los empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito están totalmente de acuerdo que ellos sienten que son un miembro de un equipo que funciona bien dentro su trabajo.

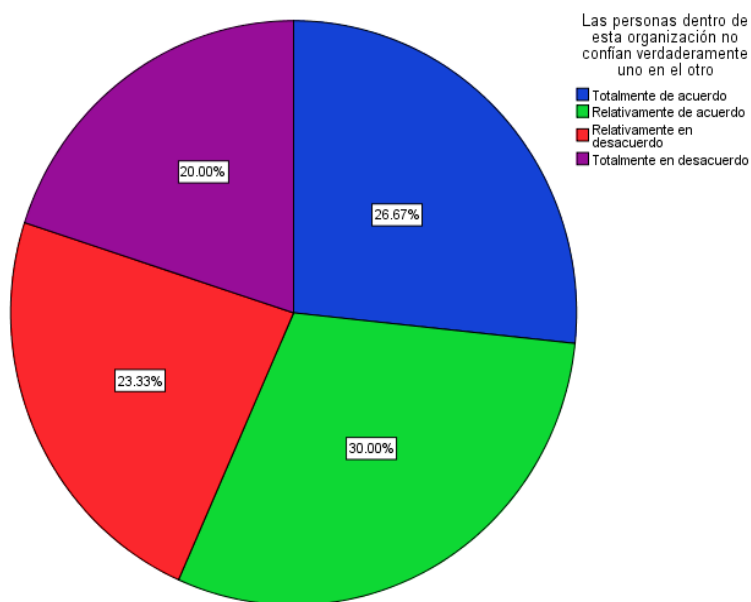


Figura 21. Desconfianza entre los Empleados

En la gráfica anterior se observa una variabilidad de resultados obtenidos con dicha pregunta, en la que en su mayoría están relativamente de acuerdo con el 30.00% al pensar que los empleados dentro de la organización no confían verdaderamente uno en el otro. A pesar de tener un alto porcentaje, un 20.00% de los participantes piensa estar totalmente en desacuerdo acerca de ello.

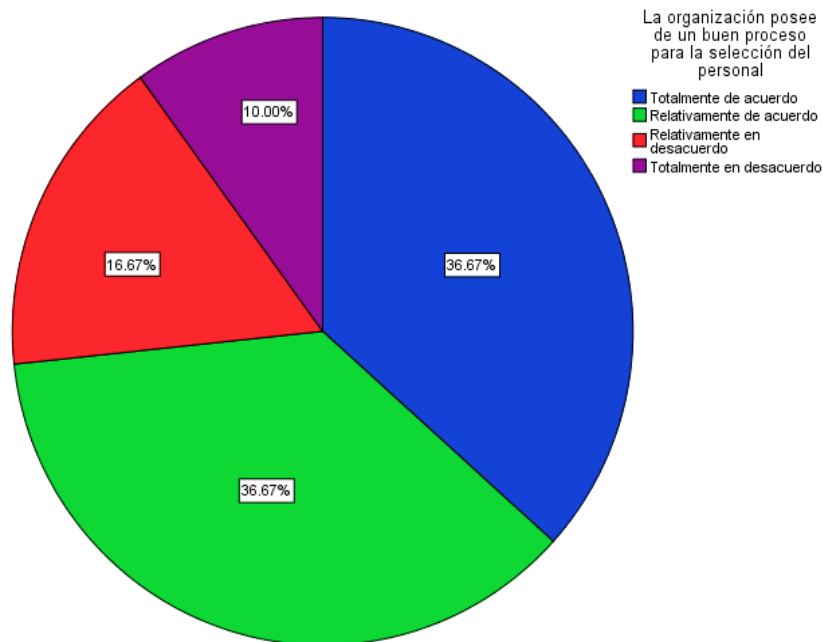


Figura 22. Selección de Personal de la Empresa

En dicha gráfica, se muestra que el 36.67% de los empleados está totalmente y relativamente de acuerdo con que la organización posee de un buen proceso para la selección del personal.

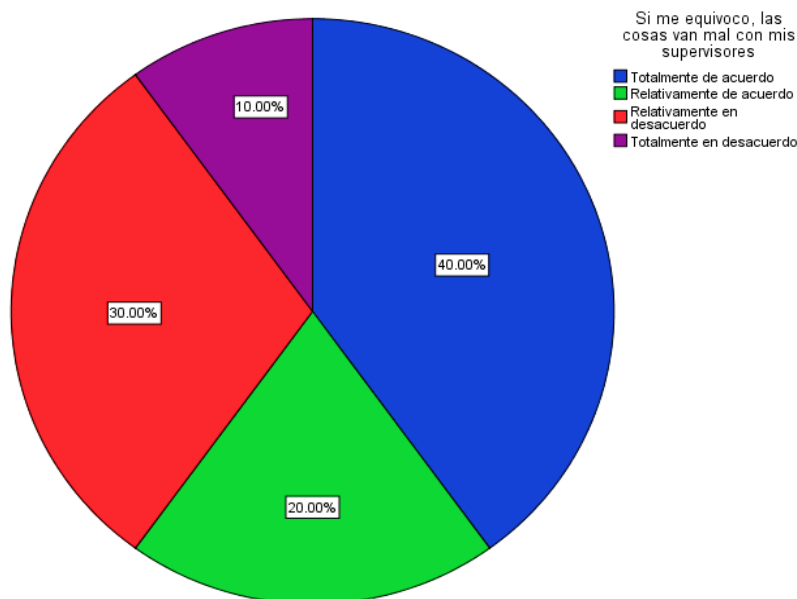


Figura 23. Sanción por Errores en el Trabajo

En la segunda gráfica de rotación de personal muestra una contraposición de resultados con respecto a la pregunta, ya que se observa cómo el 40.00% de los participantes opinaron que están totalmente de acuerdo con que, si se equivocan, pueden obtener una sanción por parte de sus supervisores. Sin embargo, otra parte de ellos manifiesta con un 30.00% que están relativamente en desacuerdo acerca de recibir algún tipo de regaño por si cometen un error.

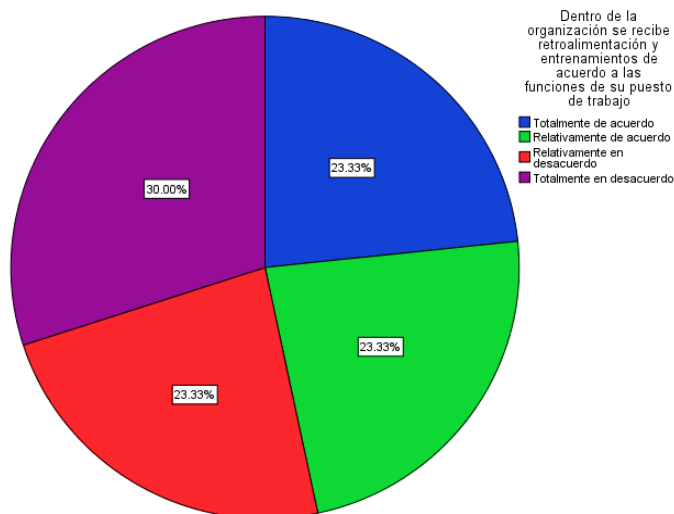


Figura 24. Feedback para el Empleado

En la gráfica anterior se muestra una oposición de resultados de los cuales resaltan que dentro de la organización se recibe o no retroalimentaciones y entrenamientos de acuerdo a las funciones del puesto de trabajo que ocupa el empleador; en donde tres de estos porcentajes se encuentran al mismo porcentaje pero disciernen de la opinión de los trabajadores, ya que con el 23.33% consideran que están totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo y relativamente en desacuerdo; sin embargo, en su mayoría el 30.00% de otros empleados consideran estar totalmente en desacuerdo de que se han estado implementando retroalimentaciones o entrenamientos a partir de su puesto de trabajo.

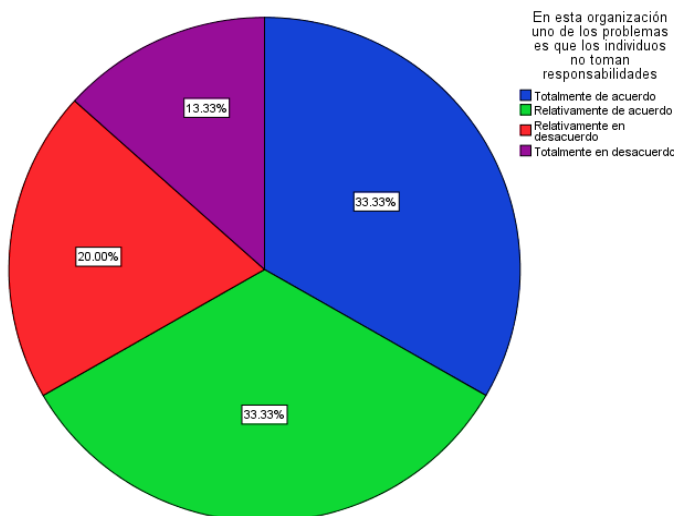


Figura 25. Responsabilidad en el Trabajo

Por consiguiente, en esta gráfica el 33.33% de los encuestados está totalmente y relativamente de acuerdo que uno de los problemas que tiene la organización es que los individuos no toman responsabilidades.

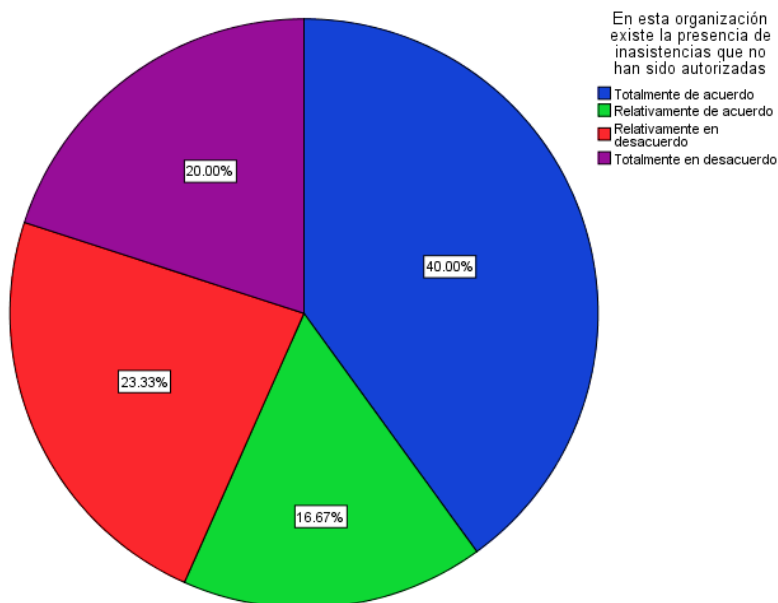


Figura 26. Ausentismo por Inasistencias

En dicha gráfica del ausentismo se observa cómo el 40.00% de los empleados de la sucursal están totalmente de acuerdo en percibir que dentro de la organización existe la presencia de inasistencia que no han sido autorizadas, sin embargo, también existe una contradicción de parte de los empleados cuando el 23.33% están relativamente en desacuerdo sobre esta pregunta.

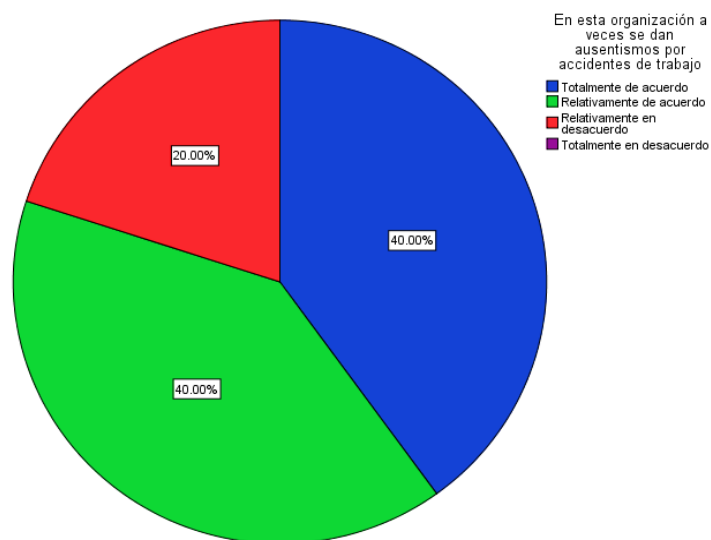


Figura 27. Ausencias por Accidentes de Trabajo

A partir de la gráfica se puede observar que el 40% de los encuestados dentro de la empresa consideran que están totalmente y relativamente de acuerdo con que se presentan ausentismos por accidentes de trabajo.

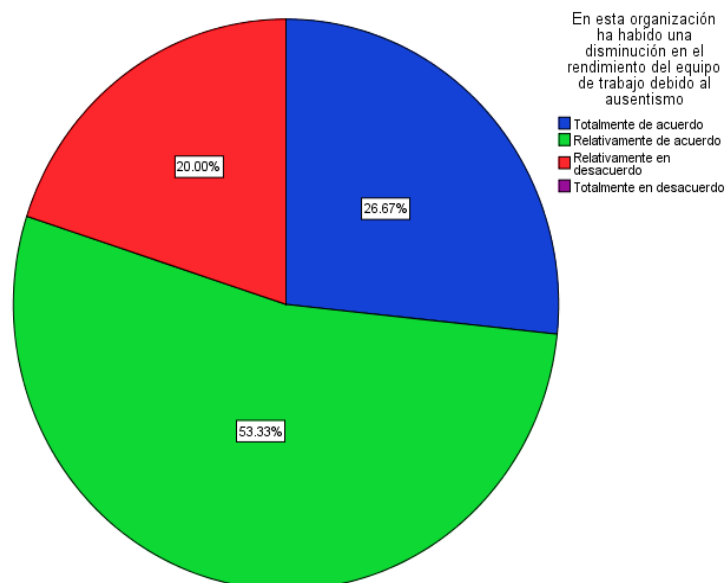


Figura 28. Decrecimiento de Rendimiento Laboral

En dicha gráfica se presenta como en la organización ha habido una disminución en el rendimiento del equipo de trabajo debido al ausentismo, siendo así que, la mayoría de los empleados consideran que a través de un 53.33% estén relativamente de acuerdo con esta pregunta.

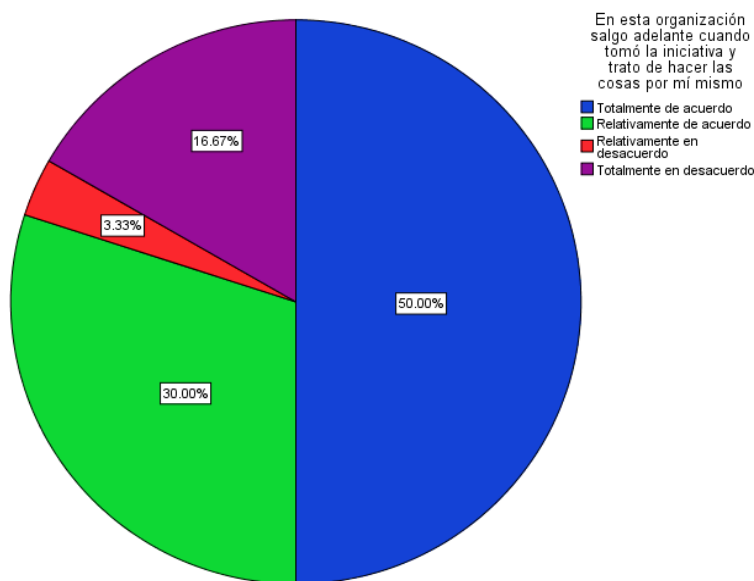


Figura 29. Iniciativa Laboral del Empleado

Mediante la gráfica presentada se observa que, un 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que dentro de la organización se sale adelante cuando el empleado toma la iniciativa y trata de hacer las cosas por sí mismo, siendo así que, un porcentaje minoritario el 3.33% está relativamente en desacuerdo.

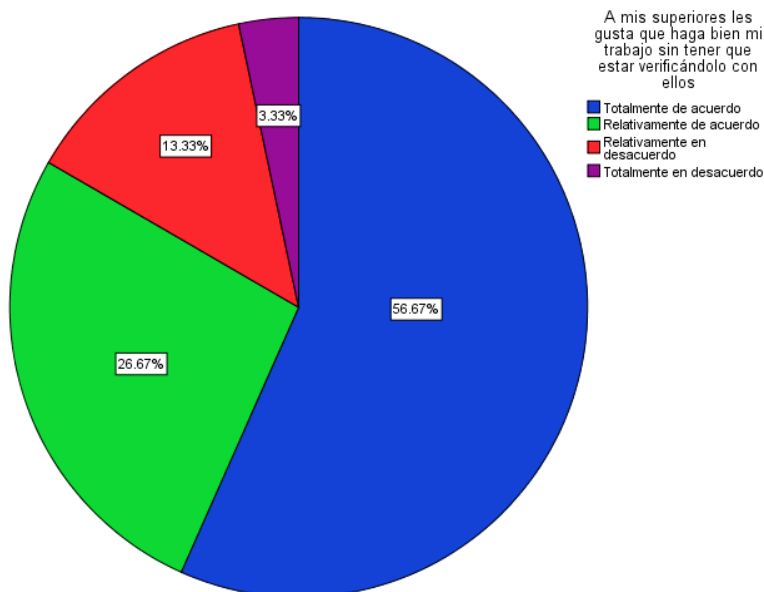


Figura 30. Supervisión de la Labor del Empleado

En gráfica anterior se puede percibir que el 56.67% de los participantes están totalmente de acuerdo con que a los superiores les gusta que hagan bien su trabajo sin estar verificando con ellos, aunque un porcentaje pequeño del 3.33% considere estar totalmente en desacuerdo.

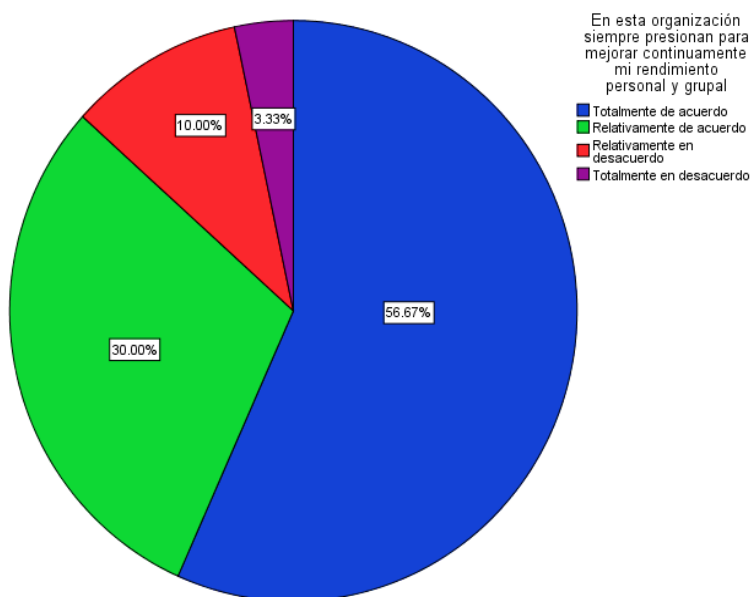


Figura 31. Mejora Continua del Rendimiento Personal y Grupal dentro de la Organización

En esta última gráfica, se muestra como el 56.67% de los encuestados opinan que esta organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal de sus trabajadores; donde con solo el 3.33% los participantes perciben estar totalmente en desacuerdo sobre ello.



## 4.2. Análisis inferencial

En las tablas que se presentarán a continuación se muestran los estadísticos obtenidos tras la recolección de datos y su respectiva tabulación, por lo que para ello se utilizó la Correlación de Spearman, el cual “pretende examinar la dirección y magnitud de la asociación entre dos variables cuantitativas, es decir la intensidad de la relación entre las variables, en cualquier tipo de asociación, no necesariamente lineal” (Mondragón, 2014). Asimismo, permite identificar si, al aumentar el valor de una variable, aumenta o disminuye el valor de la otra variable, y ofrece un coeficiente de correlación, que cuantifica el grado de asociación entre dos variables numéricas. Por ende, para nuestra investigación se adecuó dicha correlación ya que la muestra de los encuestados fue de 30 empleados.

Añadiendo que, la Correlación de Spearman se obtuvo por medio del Paquete Estadístico para Las Ciencias Sociales, del cual partió a través de una secuencia de pasos que iniciaron al tener la base de datos completa en el programa Microsoft Excel y luego transfiriéndolo al SPSS versión 20 para tenerlo de una forma más pura la información con la finalidad que los próximos resultados obtenidos fueran reales; una vez con ello, se realizó una dicotomización de las respuestas de la escala de Likert en donde se logró obtener un resumen de los resultados de cada indicador del clima organizacional, como también, de la productividad laboral y por último, de ambas variables. Por consiguiente, se utilizó la Correlación de Spearman para observar las relaciones que tienen las variables entre sí, como también, con sus indicadores, por tanto, a continuación, se mostrará y explicará las tablas que se llegaron a extraer del SPSS.

Tabla 5.

*Correlación de variables e indicadores del Clima Organizacional.*

|                 |                            |                          | Motivación    | Satisfacción Laboral | Relaciones Interpersonales | Clima Organizacional |
|-----------------|----------------------------|--------------------------|---------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Motivación                 | Coefficiente de relación | 1.000         | <b>.398*</b>         | .217                       | <b>.765**</b>        |
|                 |                            | Sig. (bilateral)         | .             | 0.29                 | .249                       | .000                 |
|                 |                            | N                        | 30            | 30                   | 30                         | 30                   |
|                 | Satisfacción Laboral       | Coefficiente de relación | <b>.398*</b>  | 1.000                | <b>.386*</b>               | <b>.786**</b>        |
|                 |                            | Sig. (bilateral)         | .029          | .                    | .035                       | .000                 |
|                 |                            | N                        | 30            | 30                   | 30                         | 30                   |
|                 | Relaciones Interpersonales | Coefficiente de relación | .217          | <b>.386*</b>         | 1.000                      | <b>.628**</b>        |
|                 |                            | Sig. (bilateral)         | .249          | .035                 | .                          | .000                 |
|                 |                            | N                        | 30            | 30                   | 30                         | 30                   |
|                 | Clima Organizacional       | Coefficiente de relación | <b>.765**</b> | <b>.786**</b>        | <b>.628**</b>              | 1.000                |
|                 |                            | Sig. (bilateral)         | .000          | .000                 | .000                       | .                    |
|                 |                            | N                        | 30            | 30                   | 30                         | 30                   |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

De esta manera, en la tabla anterior se observa la correlación de Spearman a través de las variables e indicadores del clima organizacional, las cuales se verifica que hay una relación entre los indicadores motivación con satisfacción laboral y relaciones interpersonales con satisfacción laboral, como a su vez, el clima organizacional también mantiene una relación con sus tres respectivos indicadores, obteniendo un nivel de significancia (0.01 y 0.05) importante que indica como las tres dimensiones influyen en el CO por medio de factores tanto internos como externos de los empleados que producen una percepción individual sobre el ambiente interno que tiene la empresa.

Tabla 6.

*Correlación de variables e indicadores de la Productividad Laboral*

|                 |                       |                          | Rotación Personal | Ausentismo    | Desempeño Laboral | Productividad Laboral |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|---------------|-------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | Rotación Personal     | Coefficiente de relación | 1.000             | <b>.424*</b>  | .185              | <b>.789**</b>         |
|                 |                       | Sig. (bilateral)         | .                 | 0.19          | .327              | .000                  |
|                 |                       | N                        | 30                | 30            | 30                | 30                    |
|                 | Ausentismo            | Coefficiente de relación | <b>.424*</b>      | 1.000         | .340              | <b>.774**</b>         |
|                 |                       | Sig. (bilateral)         | .019              | .             | .066              | .000                  |
|                 |                       | N                        | 30                | 30            | 30                | 30                    |
|                 | Desempeño Laboral     | Coefficiente de relación | .185              | .340          | 1.000             | <b>.563**</b>         |
|                 |                       | Sig. (bilateral)         | .327              | .066          | .                 | .001                  |
|                 |                       | N                        | 30                | 30            | 30                | 30                    |
|                 | Productividad Laboral | Coefficiente de relación | <b>.789**</b>     | <b>.774**</b> | <b>.563**</b>     | 1.000                 |
|                 |                       | Sig. (bilateral)         | .000              | .000          | .001              | .                     |
|                 |                       | N                        | 30                | 30            | 30                | 30                    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

A partir de la tabla anterior se observa la correlación de Spearman a través de las variables e indicadores de la Productividad Laboral, por lo que se evidencia que existe una relación entre el indicador de rotación del personal y ausentismo, así como también la productividad Laboral mantiene una relación con sus tres respectivos indicadores, alcanzando así un nivel de significancia (0.01-0.05) importante que indica como las tres dimensiones influyen en la PL por medio de sistemas, recursos, políticas, cultura, etc. que ocasionan un elemento clave para el factor humano dentro de los empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito.

Tabla 7.

*Correlación de variables e indicadores del Clima Organizacional y Productividad Laboral*

|                 |                            |                          | Motivación    | Satisfacción Laboral | Relaciones Interpersonales | Clima Organizacional | Rotación Personal | Ausentismo   | Desempeño Laboral | Productividad Laboral |
|-----------------|----------------------------|--------------------------|---------------|----------------------|----------------------------|----------------------|-------------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | Motivación                 | Coefficiente de relación | 1.000         | <b>.398*</b>         | .217                       | <b>.765**</b>        | <b>.100</b>       | <b>-.138</b> | .212              | .126                  |
|                 |                            | Sig. (bilateral)<br>N    | .<br>30       | 0.29<br>30           | .249<br>30                 | .000<br>30           | .600<br>30        | .466<br>30   | .260<br>30        | .506<br>30            |
|                 | Satisfacción Laboral       | Coefficiente de relación | <b>.398*</b>  | 1.000                | <b>.386*</b>               | <b>.786**</b>        | .262              | .001         | 0.95              | .201                  |
|                 |                            | Sig. (bilateral)<br>N    | .029<br>30    | .<br>30              | .035<br>30                 | .000<br>30           | .161<br>30        | .995<br>30   | .616<br>30        | .286<br>30            |
|                 | Relaciones Interpersonales | Coefficiente de relación | .217          | <b>.386*</b>         | 1.000                      | <b>.628**</b>        | <b>.422*</b>      | .337         | .287              | <b>.450*</b>          |
|                 |                            | Sig. (bilateral)<br>N    | .249<br>30    | .035<br>30           | .<br>30                    | .000<br>30           | .020<br>30        | .069<br>30   | .124<br>30        | .013<br>30            |
|                 | Clima Organizacional       | Coefficiente de relación | <b>.765**</b> | <b>.786**</b>        | <b>.628**</b>              | 1.000                | .237              | .012         | .316              | .270                  |
|                 |                            | Sig. (bilateral)<br>N    | .000<br>30    | .000<br>30           | .000<br>30                 | .<br>30              | .206<br>30        | .948<br>30   | .089<br>30        | .148<br>30            |
|                 | Rotación Personal          | Coefficiente de relación | .100          | .262                 | <b>.442*</b>               | .237                 | 1.000             | <b>.424*</b> | .185              | <b>.789**</b>         |
|                 |                            | Sig. (bilateral)<br>N    | .000<br>30    | .161<br>30           | .020<br>30                 | .206<br>30           | .<br>30           | .019<br>30   | .327<br>30        | .000<br>30            |
|                 | Ausentismo                 | Coefficiente de relación | <b>-.138</b>  | .001                 | .337                       | 0.12                 | <b>.424*</b>      | 1.000        | .340              | <b>.774**</b>         |
|                 |                            | Sig. (bilateral)<br>N    | .466<br>30    | .995<br>30           | .069<br>30                 | .948<br>30           | .019<br>30        | .<br>30      | .066<br>30        | .000<br>30            |
|                 | Desempeño Laboral          | Coefficiente de relación | .212          | .095                 | .287                       | .316                 | .185              | .340         | 1.000             | <b>.563**</b>         |
|                 |                            | Sig. (bilateral)<br>N    | .260<br>30    | .616<br>30           | .124<br>30                 | .089<br>30           | .327<br>30        | .066<br>30   | .<br>30           | .001<br>30            |
|                 | Productividad Laboral      | Coefficiente de relación | .126          | .201                 | <b>.450*</b>               | .270                 | <b>.789*</b>      | <b>.774*</b> | <b>.563**</b>     | 1.000                 |
|                 |                            | Sig. (bilateral)<br>N    | .506<br>30    | .286<br>30           | .013<br>30                 | .148<br>30           | .000<br>30        | .30<br>30    | .001<br>30        | .<br>30               |

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Por medio de la tabla anterior, se puede observar que, entre variables e indicadores de clima organizacional y productividad laboral, se encuentra una correlación entre relaciones interpersonales con rotación de personal, por ello, se puede llegar a mencionar que, entre los demás solo existe correlación entre sus variables, ya que tienen mayor influencia entre los

empleados. A partir de lo anterior, se puede mencionar que, en el ámbito del entorno laboral, se deben poner en práctica las habilidades sociales para favorecer un buen clima laboral que permita a cada individuo beneficiarse del contacto con los demás y otorgando un mejor rendimiento en lo profesional, lo cual evitaría que se dé la rotación del personal, la cual se puede medir determinando la cantidad de individuos que ingresan versus la cantidad de personas que renuncian, obteniendo dicha información, se puede crear un indicador muy importante que medirá la estabilidad del personal.

Tabla 8.

*Correlación de variable independiente y variable dependiente.*

|                 |                       |                          | Clima Organizacional | Productividad Laboral |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | Clima Organizacional  | Coefficiente de relación | 1.000                | .270                  |
|                 |                       | Sig. (bilateral)         | .                    | .148                  |
|                 |                       | N                        | 30                   | 30                    |
|                 | Productividad Laboral | Coefficiente de relación | .270                 | 1.000                 |
|                 |                       | Sig. (bilateral)         | .148                 | .                     |
|                 |                       | N                        | 30                   | 30                    |

A través de la tabla anterior, se observa que no existe correlación entre ambas variables, es decir que el clima organizacional no influye sobre la productividad laboral, ya que la muestra utilizada es inferior.

En conclusión, a través de los resultados observados por medio de la Correlación de Spearman se menciona que no se observa una relación entre la variable clima organizacional y la variable productividad laboral, dando a entender que se afirma la hipótesis alternativa por motivo de que la muestra de la investigación suele ser mínima y no grande, lo cual ha dificultado de que se afirme o refute el estudio.

Sin embargo, esto no demuestra que no haya una relación entre ambas variables como se observó en Tabla 8, ya que como se ha dado a comprender durante la investigación por medio de la teoría, el clima organizacional tiene un impacto importante que puede incrementar o disminuir la productividad laboral, esto es debido a que, cada trabajador mantiene una percepción del ambiente en que se encuentra laborando, el cual siendo positivo o negativo, manifestará un comportamiento que lo conlleva a actuar de una forma productiva o no durante su trabajo y dando como resultado elementos o factores que llegaran a interferir o facilitar su motivación, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, desempeño laboral, ausentismo, etc.

Además, lo antes mencionado se apoya a partir de los resultados obtenidos de la recolección de datos del Cuestionario de Medición del Clima Organizacional, en donde al no haber niveles altos de reconocimiento, sistemas de promoción de desarrollo profesional y relaciones interpersonales de confianza provocan una perjudicarían el incremento de la productividad laboral en los empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito, un ejemplo de ello, se observa contrastado en la Tabla 7 en donde se puede percibir la relación que tienen el indicador relaciones interpersonales con productividad laboral.

Añadiendo a su vez, que cuando existen factores que intervienen el fomento de un buen clima organizacional afecta lo que es la motivación, satisfacción laboral y relaciones interpersonales, que son componentes que se relacionan con la CO como se verifica en la Tabla 5, siendo así que, provoquen que dentro de la productividad laboral haya lo que son rotación de personal, ausentismos y un bajo desempeño laboral que también como se observa en la Tabla 6, se ve contrastado en la relación de dichos indicadores con su variable.

Por tanto, se puede comprender que aunque dentro de dicha investigación no se obtuvieron los resultados esperados, dentro de otros estudios tanto latinoamericanos como

Europeos que miden ambas variables a través de una muestra grande de participantes, garantizan la existencia de la relación, como a su vez, el impacto que tiene el clima organizacional dentro de la productividad laboral, un ejemplo de ello suele ser el estudio: *“Incidencia del Clima Organizacional en la Productividad Laboral en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS)”* (Ortiz & et.al, 2019)

#### **4.3. Discusión de resultados**

Este apartado consiste en debatir, comparar y diferenciar las percepciones teóricas en contraste con los hallazgos de la investigación; además, como investigadoras se ha realizado un análisis descriptivo que comparará los aportes relacionados a la información brindada por los autores junto con los resultados inferenciales obtenidos.

Primero, se inicia con la variable de clima organizacional que está constituida por los indicadores de: motivación, satisfacción laboral y relaciones interpersonales, en cada uno de ellos se ha realizado una comparación con los resultados obtenidos junto con la teoría del estudio, de los cuales se llegará a presentar a continuación.

De acuerdo con el concepto de Chiavenato (2000) donde hace referencia que la motivación forma parte de una conducta humana que está relacionada a causa de factores internos y externos que propician una energía necesaria para que una persona logre cumplir de forma satisfactoria sus objetivos y responsabilidades, se ha encontrado dentro de los resultados inferenciales que existe una inadecuada manera de motivar a sus empleados de los cuales afecta negativamente la productividad de la persona, siendo de esta manera, que hayan pocas recompensas y reconocimientos, como por ejemplo: incentivos, bonos, comisiones, premiaciones, etc. para los trabajadores del Restaurante Don Li por medio de la labor que ellos realizan de forma cotidiana en su trabajo, por lo que esto, tendrá efectos adversos a la producción

laboral tales como las siguientes atribuciones: estrés, ansiedad, frustración, etc. al no poder demostrar un buen rendimiento que se podría lograr a través de cubrir necesidades no necesariamente solo económicas sino que también de logros, poder y afiliación en que el propio empleado se sienta motivado a seguir ejerciendo sus funciones diarias.

Por tanto, afecta gravemente el clima organizacional en todos los empleados por que influye también en las condiciones laborales en las cuales se pueden encontrar, donde no se sientan cómodos con su trabajo, sus funciones, las instalaciones, el compañerismo, entre otros aspectos que se verán integrados por la baja motivación tanto intrínseca como extrínseca que tendrán los empleados dentro de la empresa.

De tal manera que el impacto que tendría es lograr que disminuya no sólo la productividad de los trabajadores, sino que también, el desempeño laboral, incrementando el ausentismo, aumento de rotación de personal e incluso, como consecuencia para la empresa, puede que haya daños en la imagen corporativa al no mostrar interés en cómo apoyar al empleado para que se supere como profesional o pueda reconocer de alguna medida el servicio que presta para la organización.

Además, este indicador de motivación al tener una relación con la teoría de la Pirámide de Maslow, también se observa como si estas necesidades no se llegan a suplir dentro del trabajo, el mismo empleado se llegará a sentir estancado al no encontrar una superación que logre que avance a un crecimiento personal y profesional a lo largo del tiempo, sobre todo, habrá una posibilidad de cambio de conducta de la que no logrará que alcance sus objetivos y no permitan potencializar sus capacidades y habilidades, llegando al punto de que, no les provoque sentirse plenamente satisfechos con el desarrollo que ha obtenido de sí mismos.



Por ello, es importante destacar que para que los empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito se sientan motivados dentro de su trabajo y se desempeñen de mejor forma en sus funciones, es importante conocer aquellas necesidades o deseos que aún no están sustentados por la empresa con el propósito de que puedan incrementar su motivación a través de reconocimientos que puedan ir desde lo económico hasta lo psicológico a fin de que observen que se les está obsequiando o halagando su labor realizada. Sin embargo, esto tampoco quiere decir que, siempre se les estarán propiciando recompensas intrínsecas o extrínsecas a cada momento, sino que el propósito de ello, es que se satisfacen las necesidades importantes y no haya un decrecimiento en la motivación.

Por otro lado, dentro de los resultados del indicador de satisfacción laboral el cual tiene un resultado de 46.67%, se puede observar que los empleados del Restaurante Don Li se encuentran satisfechos dentro de su labor y con la metodología que posee la organización, ya que se sienten orgullosos de pertenecer en dicha organización, por lo que estos resultados se sustentan por Landy y Conte (2005) quienes sostienen que “la satisfacción laboral es la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral”. Es decir, que el empleado encuentra o experimenta un nivel de agrado en él/ella mismo(a) en relación a sus funciones de trabajo de acuerdo al área, asimismo, el empleado al tener una actitud positiva traerá consigo una reacción afectiva que será crear un valor a su trabajo, así como también, tendrá un buen desempeño laboral, una mayor productividad laboral, idóneas relaciones interpersonales, como a su vez, factores intrínsecos que fomentaran mejores oportunidades de crecimiento, reconocimiento de sus capacidades y condiciones de trabajo.

Además, se puede observar que, dentro de los resultados, los empleados caracterizan a la organización por tener un buen clima organizacional que implica que sea agradable y sin

tensiones, por lo que, la satisfacción laboral se debe a un conjunto de actitudes y comportamientos que poseen los trabajadores al momento de cumplir sus responsabilidades, de tal manera que, dichos factores formarán un resultado positivo o negativo. Es por ello, que cuando el 50% de los empleados se sienten satisfechos en el trabajo es porque existe un buen y adecuado clima organizacional el cual conlleva a que haya un buen ambiente físico, vínculos sanos entre el personal, existe un sentido de logro, se adquieren retos e incrementos de conocimientos que hará que el empleado realice eficientemente su trabajo, sea productivo y se desempeñe bien en su trabajo.

Asimismo, por medio de los resultados inferenciales, el 73.33% de los empleados están totalmente de acuerdo en que se sienten satisfechos por su desempeño y por su labor dentro la organización, esto se sustenta con la teoría a nivel de las “*causas de la satisfacción laboral*” la que describe que el empleado tiene una actitud positiva al momento de realizar sus actividades, así como también, ejecuta diferentes tareas en su puesto de trabajo desarrollando así a un trabajador más autónomo y flexible, también tiene un mejor conocimiento de su puesto de trabajo y fomenta una adecuada forma de solucionar conflictos. Sin embargo, aunque actualmente exista una buena satisfacción laboral por parte de los empleados siempre se debe de realizar o buscar constantemente fuentes de motivación que permitan que ellos sigan percibiendo que su labor está siendo recompensada para que la satisfacción laboral entre los empleados no decrezca a lo largo de los años.

Por consiguiente, las relaciones interpersonales se definen como “aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en la sociedad y en los ámbitos que la sociedad determina, como el laboral” (Martínez, 2015, pág. 37). Además, las relaciones interpersonales en el ámbito laboral constituyen un rol fundamental en una empresa.

Aunque la calidad de las relaciones interpersonales de los empleados en sí no es suficiente para aumentar la productividad, no obstante, éstas sí pueden contribuir de manera significativa a ese aumento, ya sea para bien como para mal.

Asimismo, por medio de los resultados inferenciales, se ha logrado constatar que, el 63.33% de los participantes tienen un sentido de pertenencia en la empresa y, además, sienten que son miembros de un equipo de trabajo que funciona bien y que pueden apoyarse cuando se presenta una labor complicada. Sin embargo, a pesar de lo mencionado anteriormente, el 30% de los participantes respondieron que no confían verdaderamente uno en el otro. Por ello, es indispensable comprender que el factor que une a las personas en una misma labor, más allá de sus capacidades, es sin duda la confianza, por tal razón, los participantes pueden tener una idónea relación a nivel personal entre ellos, pero no confiar en su capacidad o habilidad laboral para los objetivos que ya están establecidos dentro de la organización.

Por consiguientes, se realiza un análisis inferencial de la variable que es la productividad laboral, la cual se enfocó en evaluar los indicadores de rotación de personal, el ausentismo y el desempeño laboral; siendo así que, a continuación, se explique los resultados obtenidos contrastándola con la teoría.

En el indicador de rotación de personal refiere al “número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (González M. , 2006), afectando de esta manera diferentes costos de la organización que son atribuidos a la parte de reclutamiento y selección de personal, tiempo, registros de ingreso, entrenamiento, materiales, pérdida de operación, pérdidas de eficiencia grupal, entre otros aspectos.

Sin embargo, según Chaparro, Daneisy & Guzmán (2015) sostiene que las causas por las que se da una rotación de personal suelen ser cuando los empleados observan cómo sus funciones y jornadas laborales no cumplen con un salario adecuado para devengar en su trabajo, como a su vez, puede que haya una poca existencia de beneficios o prestaciones que provee la empresa para sus empleados de los cuales no favorecen al cien por ciento la satisfacción del trabajador; también las condiciones laborales en las que se encuentren como suelen ser las instalaciones y el ambiente laboral; inconformidad con la metodología de trabajo, entre otros motivos más por el que el empleado se retira de una organización.

A partir de ello, se observa como los empleados de las diversas áreas del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito, manifiestan su insatisfacción en algunas decisiones que se toman en cuenta y perjudican su labor ocasionando que se puedan dar situaciones de rotación del personal; un ejemplo de ello suele ser cuando cometen un error del cual dependiendo de la gravedad de la circunstancia puede que obtengan una sanción, llamada de atención, acción de personal e incluso, un despido por parte de los superiores; si se llegase a dar este último aspecto o por lo contrario, se dé una renuncia voluntaria, está afectando por una parte a la empresa, ya que sus consecuencias se observan a través de la pérdida de competencias o habilidades que tenía ese trabajador, los cambios estructurales que se tendrán que realizar al dejar un puesto vacío, los esfuerzos que habrán para que un nuevo empleado se adapte a un nuevo trabajo e incluso la incertidumbre no saber si el nuevo trabajador creará un buen ambiente laboral en su área o con el equipo de trabajo.

Mayormente cuando suele haber una salida de un empleado nuevo, siempre se deberá de realizar un nuevo proceso para que un candidato ingrese a la empresa, el cual, deberá de estar preparado para las funciones y responsabilidades que tendrá próximamente para poder trabajar al

mismo ritmo que sus otros compañeros, como a su vez, que no decrezca su productividad laboral; es así, como la pregunta acerca de que: *“la organización posee de un buen proceso para la selección del personal”* también influye de cierta manera en los trabajadores ya que son ellos quienes preparan al nuevo personal para la realización de actividades que son las que tendrá que manejar día a día en su labor y área; debido a que, son las personas encargadas de entrenarlo a través de las funciones asignadas correspondientes al cargo que se le ha ofrecido, como a su vez, brindarles enseñanzas técnicas, teóricas y prácticas y mantenerlo en supervisión hasta que ya pueda manejar la mayor parte de sus deberes y responsabilidades de una forma autónoma dentro del trabajo.

Es así, como tanto la rotación de personal está relacionada al reclutamiento y selección del personal, porque si el nuevo empleado no destaca sus experiencias y habilidades, puede que algún momento pueda sentir frustración al no estar al mismo nivel que sus demás compañeros creando de esta manera una desmotivación, insatisfacción laboral y bajo rendimiento laboral que afectara su productividad en la organización y también creará un mal clima laboral a partir de los cambios comportamentales que tendrá al no estar complacido con su propio trabajo o el que ejercen los demás.

Por lo contrario, a veces también la salida de un empleado antiguo y darle la bienvenida a uno nuevo puede que provoque una incertidumbre en el equipo de trabajo, primeramente porque no saben cómo llegará a funcionar esta persona en su área, si también está la disposición de colaborar con su equipo y si creará un ambiente amigable en que no haya discusiones o problemas entre otros compañeros; ya que si suele dar esto, también se obtendrán consecuencias con referencia a los otros empleados, quienes al final desistirán de su oportunidad laboral al no

tener un buen clima laboral e incluso con el tiempo, puede que decrezca su productividad laboral.

Es así, como es importante de que siempre la organización vele por la motivación, clima laboral de estos empleados para que formen un buen equipo con sus demás compañeros, en los que puedan brindar un buen aporte en su trabajo y siempre sea útil todas aquellas habilidades que muestre, con la finalidad, de no dejar escapar a un empleado que pueda ser un elemento importante en la organización; asimismo, es bueno mantener una constante retroalimentación y entrenamiento a todos los empleados para que así, ellos puedan seguir destacándose en su trabajo a partir de las enseñanzas y experiencias brindadas en su trabajo para que no olviden el aprendizaje obtenido y desde luego, puedan realizar de forma adecuada sus funciones durante sus jornadas laborales para evitar errores que ocasionen un inconveniente con sus superiores.

Por otra parte, el ausentismo laboral se define como “un fenómeno universal que se funda como un grave problema que abarca una importante dimensión social, económica y humana, con repercusiones en tres niveles; a saber: empresarial, individual y social” (Ferro-Soto, García Alonso, & Lareo-Lodeiro, 2014, pág. 576). A través de los resultados obtenidos por parte de los empleados, se puede llegar a observar que, el 33.33% de los encuestados están totalmente de acuerdo que por parte de la organización existe un problema del cual los individuos no toman responsabilidades dentro del trabajo, esto puede llegar a ocasionar pérdidas de alto nivel dentro de la empresa, ya que dificulta la planificación, organización y el cumplimiento de los objetivos establecidos provocando una ineficiencia para la empresa.

Así como también, los empleados manifestaron que existe la presencia de inasistencias que no han sido autorizadas por el área de recursos humanos y gerente de la sucursal, por lo que las inasistencias más comunes por parte de los empleados son por salud, accidentes de trabajo,

motivos familiares y personales. Por ende, lo anterior se puede contrastar con la teoría, porque según Morquera-Tavera (2017) el ausentismo laboral puede surgir por múltiples factores que se dividen en dos: ausentismo legal o involuntario y el absentismo personal o voluntario. Dentro de las primeras se incluyen los accidentes de trabajo, permisos legales, enfermedad común y riesgos psicosociales, entre otros; es decir, el empleado no posee la voluntad de faltar al trabajo, sino que la ausencia se genera por causas externas.

A pesar de ello el empleado puede llegar a entregar justificaciones que no son válidas, es decir, ir a médicos particulares o privados que son conocidos por los empleados en vez de ir a clínicas del seguro social donde se encuentran afiliados; o también, al no presentar incapacidades o evidencias que comprueben su ausencia como lo suelen ser por motivos familiares o personales. Asimismo, se dan ausencias en donde el empleado tiene la responsabilidad de presentarse y no asistió, esto se debe a conflictos laborales, permisos personales, inasistencias que no han sido autorizadas, etc.

De igual forma, la mayoría de los trabajadores mencionan que dentro de la organización se dan ausentismos por accidentes de trabajo, por lo que genera costos a la empresa, se ve afectada la productividad laboral, puede haber una disminución del rendimiento laboral. Según Cárdenas, Cáceres & Tarazona (2010) se encuentran los efectos negativos, los cuales incluye: reducción de los ingresos familiares, progreso a indisciplina, aumento de horas extras, generación de costos para la empresa u organización y disminución en el rendimiento del equipo de trabajo, de esta manera, también se puede contrastar lo de la teoría, porque los empleados manifestaron que si existe una disminución del rendimiento cuando se presenta ausentismo por parte de los colaboradores, siendo así que, el ausentismo laboral se puede dar tanto por el empleado como por la empresa.

A su vez, el desempeño de los empleados de una organización es un factor clave para el éxito de ésta, porque “son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). A partir de lo descrito anteriormente y por medio de los resultados obtenidos por las gráficas presentadas, se puede llegar a observar que el 50% de los participantes consideran que dentro de la organización se puede realizar el trabajo con eficacia cuando el empleado toma la iniciativa y trata de hacer las cosas por sí mismo, esto permite que el empleado pueda poner en práctica sus conocimientos y habilidades para realizar las actividades por su propia cuenta y lograr mejores resultados.

También, el 56.67% de los participantes manifestaron que a sus superiores les gusta que hagan bien su trabajo sin tener que estar verificando con ellos; esto permite que los empleados tengan, hasta cierto punto, autonomía dentro del trabajo y que puedan desenvolverse sin necesidad de que sus jefes estén todo el tiempo pendiente de ellos. Cabe mencionar que, el 56.67% de los participantes están de acuerdo con que dentro de la organización siempre existe presión para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal de los empleados, porque dentro del rubro, es bastante común que se ejerza cierta presión debido a los cambios y al movimiento del mismo. Agregando que, es de gran importancia que puedan adaptarse y llevar a cabo nuevos retos que le permitan seguir aprendiendo y desarrollándose para realizar eficientemente las funciones.

Asimismo, a través del análisis de los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión de que, en efecto, el clima organizacional tiene un impacto en la productividad laboral en los



empleados del Restaurante Don Li, esto es debido a que los indicadores como motivación, ausentismo y relaciones interpersonales son categorías que intervienen en mantener un eficiente trabajo entre los colaboradores de la organización, de los cuales, si no se les muestra una importancia en ellos, a futuro causarán otros efectos como la rotación de personal, insatisfacción laboral e incluso un decrecimiento mayor en el desempeño laboral.

Añadiendo que, durante el proceso de la recolección de datos se ha llegado a observar que existen varios elementos que intervienen en el fomento del clima laboral, como lo suele ser: un bajo reconocimiento intrínseco o extrínseco por parte de la empresa hacía los trabajadores, desconfianza entre los equipos de trabajo de la sucursal, sanciones por errores cometidos en el trabajo y ausentismos por inasistencias o accidentes laborales. Todos estos componentes antes descritos a pesar que sean pocos tienen un mayor dominio en la productividad de los colaboradores, de los cuales ocasionan una percepción negativa de la organización que provoca que no haya un compromiso, sentido de pertenencia y cumplimiento de funciones que logren un mejor rendimiento laboral.

Al mismo tiempo, con los resultados inferenciales obtenidos se percibieron algunas debilidades de las que será esencial que la organización llegue a tomar un interés en ellas para que en el futuro las pueda convertir en fortalezas con el fin de que los trabajadores incrementen su productividad laboral a partir de su clima organizacional, entre ellas están; una escasa promoción de incentivos, escepticismo entre empleados, irresponsabilidad laboral, inasistencias injustificadas, ausencias por accidentes y falta de retroalimentación o capacitación.

De hecho, al no haber una motivación tanto intrínseca como extrínseca, reconocimientos por parte de la organización, sistemas de promoción de desarrollo profesional y relaciones interpersonales de confianza son factores claves que se encuentran interviniendo de forma

negativa en los empleados, y los cuales, afectan la productividad laboral en ellos, obteniendo resultados constantes en ausentismos, sanciones, baja retroalimentación o entrenamiento de las cuales no están apoyando en la mejora continua del empleado en su labor, como a su vez, en su crecimiento personal y laboral.

No obstante, a pesar de haber observado estas debilidades, se hace mención que existen varias fortalezas que los propios empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito tienen, por ejemplo: sentido de pertenencia, satisfacción laboral, buen entorno laboral, iniciativa laboral, mejora continua en el trabajo y trabajo en equipo. De tal manera, que estas fortalezas, también se vuelven un factor clave en la productividad laboral en los empleados, ya que, crea un ambiente estable, seguro, agradable y positivo en ellos a través de condiciones que logran una permanencia y retención del talento humano; compromiso, disminución en la rotación laboral e incremento del desempeño laboral.

De la misma manera, la actitud, personalidad, percepción, valores, aprendizaje y presión laboral que tiene cada uno de los colaboradores, son componentes que participan en relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en los trabajadores, porque a pesar que cada empleado tiene una diferente forma de pensar y actuar durante su trabajo, hace que esté se distingue de los demás pero que al final se complementa con sus compañeros logrando entre ellos un buen equipo de trabajo que rendirá bien durante sus jornadas laborales a partir de la forma de ser de ellos, de sus experiencias, aprendizajes, valores del trabajo, etc. Por ejemplo: un mesero puede que tenga más experiencia en el rubro de restaurante en comparación de otro que pueda tener más experiencia en el rubro de cafeterías, sin embargo, sus aprendizajes los puede igualar a partir de dar un buen servicio al cliente, presentar una amabilidad genuina y amar su trabajo.

Otro ejemplo, es de los cocineros, cada uno de ellos puede traer diferentes experiencias de muchos o pocos lugares de otros trabajos, como también, la cantidad de años que se han dedicado a esa labor; sin embargo, aquello que los iguala, es cuando se preocupan por presentar un plato de comida de calidad, que conocen las recetas, la manipulación de alimentos e incluso, que trabajan en equipo para sacar en un buen tiempo un plato del menú.

Es así, como estos componentes influyen tanto en el clima organizacional como en la productividad laboral, logrando que cada uno de ellos provoque en ambas variables el resultado de una satisfacción laboral, un buen desempeño laboral y buenas relaciones interpersonales que conllevaran a que el entorno laboral para los empleados sea gratificador y positivo.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

**Como equipo de investigación se concluye en lo siguiente:**

- Existen varios elementos que intervienen en el fomento del clima organizacional en la productividad laboral en los empleados del Restaurante Don Li, entre los cuales están: un bajo reconocimiento intrínseco o extrínseco por parte de la empresa hacia los trabajadores, desconfianza entre los equipos de trabajo de la sucursal, sanciones por errores cometidos en el trabajo y ausentismos por inasistencias o accidentes laborales.
- Además, existen factores negativos claves que están perjudicando el clima organizacional en los empleados del restaurante, tales como: que no haya una adecuada motivación tanto intrínseca como extrínseca, reconocimientos, sistemas de promoción de desarrollo profesional y relaciones interpersonales de confianza; todos estos poseen un efecto perjudicial que dañara a futuro la productividad de los empleados, al grado de que ocasione ausentismos, rotación de personal e incluso un bajo desempeño laboral. Sin embargo, dentro de la productividad laboral se han encontrado factores positivos clave que provocan un ambiente estable, seguro y agradable en los trabajadores, como por ejemplo: crecimiento profesional, permanencia, fidelidad, retención del talento humano, compromiso, disminución en la rotación laboral e incremento del desempeño laboral; todos estos factores logran un efecto positivo en el empleado del cual su producto se verá a través del buen clima organizacional que se encuentre en la empresa.

- A su vez, las fortalezas que poseen los empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito son: el sentido de pertenencia, satisfacción laboral, buen entorno laboral, iniciativa laboral, mejora continua en el trabajo y trabajo en equipo. Por consiguiente, las debilidades que se encontraron son una escasa promoción de incentivos, escepticismo entre empleados, irresponsabilidad laboral, inasistencias injustificadas, ausencias por accidentes y falta de retroalimentación o capacitación.
- Se identificó que los componentes que participan en relación entre el clima organizacional y la productividad es la satisfacción laboral, un buen desempeño laboral y adecuadas relaciones interpersonales que conllevarán a que el entorno laboral para los empleados sea gratificante y positivo dentro de sus puestos laborales al interior de la organización.
- Por último, se concluyó que a través de los resultados obtenidos se aprobó la hipótesis alternativa, debido a que la muestra de participantes fue pequeña provocando una inexistencia de relación entre las variables clima organizacional y productividad laboral, siendo así que, se tuviera que respaldar de la teoría para establecer que aunque en la investigación no se haya dado el hecho de obtener una conexión entre ambas variables, en futuros estudios con una muestra mayor de participantes puede que afirme que haya una relación entre el clima organizacional y la productividad laboral.

**Como equipo de investigación realizamos las siguientes Recomendaciones:**

1. Que los futuros profesionales de la carrera en psicología puedan seguir investigando temas sobre el clima organizacional y productividad laboral porque al trabajar dentro de una

organización podrán identificar factores positivos o negativos que influyen en la productividad de los empleados, siendo de esta manera que, puedan intervenir en los elementos perjudiciales y puedan potenciar las competencias de los trabajadores para que ellos puedan volverse personas más eficientes, fieles y satisfechas dentro de las organizaciones.

2. Que la empresa pueda tomar acciones a partir de los resultados de la investigación, con el propósito que los empleados tanto nuevos como antiguos del Restaurante Don Li de la Sucursal de San Benito puedan sentirse más motivados al realizar sus labores, a tener mejores relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y evitar cualquier tipo de ausentismos que ocasionen que el empleado no cumpla con sus jornadas laborales.
3. Que los estudiantes egresados de la Licenciatura en Psicología deben contar con el apoyo de la Universidad como institución de Educación Superior, para realizar las investigaciones fuera de la institución, para así facilitar los debidos permisos dentro del trabajo, traslados y tener los accesos y permisos autorizados para realizarlas.
4. Asimismo, se recomienda que el área de Recursos Humanos del Restaurante Don Li, puedan llevar a cabo procesos más minuciosos y exhaustivos con respecto al reclutamiento y selección del personal que ingresará a la empresa, a fin de que los candidatos elegidos puedan encontrar un buen entorno laboral en donde se desempeñen bien y se sientan satisfechos con las responsabilidades que tienen en su día a día; a la vez, tomando en cuenta

cómo se sienten ellos en su lugar de trabajo para evitar futuras rotaciones de personal que sean dadas por una baja productividad laboral.

5. Por último, la empresa debe buscar constantemente estrategias y recursos que motiven al empleado dentro del trabajo, tales como: dar comisión, bonus, reconocimientos por el desempeño de trabajo, dar oportunidades de crecimiento en la empresa, así como también aumento de salario, etc.; con la finalidad de que no decrezca la productividad laboral de los empleados y de la empresa.

## FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. (6° Edición ed.). Distrito Federal, México: Wadsworth Cengage Learning.
- Alvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*.
- Andrade, R., Fuentes, M., & Saravia, R. (2003). *"Factores internos y externos que inciden en el nivel de competitividad de la pequeña empresa dedicada a la confección de ropa ubicada en el municipio de San Salvador"*. Facultad de Ciencias Sociales. San Salvador, El Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. Xalapa, México: UV.
- Arrogante, A. (2018). *Organización de eventos empresariales*. Madrid : Ediciones Paraninfo, SA.
- Betancourt, I., & González, D. (1999). *"Satisfacción en el trabajo y calidad de servicio al cliente según la teoría dual de Herzberg"*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Blanchard, H. (1970). *"La Administración y el comportamiento humano"*. México: Técnica S.A.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede Influir el Clima Laboral en la Productividad?* Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.



- Bravo, M., & Cárdenas, D. (2005). *"Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría"*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Brito, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización . *Revista iberoamericana de contaduría, economía y administración*, 114-132.
- Brunet , L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas .
- Caballero-Rodríguez, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-10.
- Cárdenas, Y., Cáceres , M., & Tarazona, C. (2010). *Características del ausentismo laboral ocasionado por incapacidad médica en el personal de enfermería de la Foscal*. Santander, Colombia: Auditoría en salud .
- Carro, R., & González, D. (2015). Productividad y Competitividad. *Administración de las Operaciones*, 1-16.
- Chaparro, R., Daneisy, T., & Guzmán, R. (2015). Factores que originan las rotación del personal auxiliar de odontología. *Revista Científica Javeriana* , 19-26.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *"Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral"*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* . Bogotá: Editorial McGraww-Hill. Quinta edición .
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. *Espacio de formación multimodal* , 241-269.

- Contreras, B., & Matheson, P. (2005). "Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer". *Revista de Trabajo Social*, 27-37.
- Corichi, A., Hernández, T., & García, M. (2017). "El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas". *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1-4.
- Culqui, M. (2017). "*Los valores personales y el clima organizacional en colaboradores de un supermercado en San Juan de Lurigancho. Lima, 2017*". Escuela Profesional de Psicología, Facultad de Humanidades. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Daza, Y., & Campo, V. (2016). *Medición del clima organizacional en la Universidad dde Santander Vallerdupar*. UDES. From <https://repositorio.cecar.edu.co/jspui/bitstream/123456789/279/1/MEDICI%C3%93N%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Delgado Castillo, H. (2002). *Administración Estratégica*. México: PAC.
- Delgado, N. (1999). *Los estilos de Enseñanza en Educación Física*. Granada : Universidad de Granada .
- Elizalde, A., Martí, M., & Martínez, F. (2006). "Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la persona". *Polis*, 5(15), 1-18.
- Fadiman, J., & Frager, R. (2001). *Teorías de la Personalidad* (2° ed.). Distrito Federal, México: Universidad Iberoamericana.
- Fernández, M., & Guley, L. (2003). "*Relación entre las prácticas de liderazgo y el clima organizacional*". Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

- Ferro-Soto, C., García Alonso, E., & Lareo-Lodeiro, B. (2014). Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Caso: empresa auxiliar automoción española. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 575-597.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas . *International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- García, J. (2012). Situación actual de la investigación psicológica en Paraguay. *Periódicos Electrónicos en Psicología*, 24-38.
- García-Ferrando, M. (1993). La Encuesta. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, 123-152.
- García-Solarte, M. (2009, Julio-Diciembre). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Redalyc*(42), 43-61.
- Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. *Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC)*, 26-63.
- González, E. (2020). Cuerpos y mentes para el trabajo: la psicologización de los trabajadores en Bogotá y Medellín 1946-1991. *História, ciências, saúde-manguinhos*, 447-465.
- González, J. (2009). *Manual Básico SPSS*. Talca, Chile: Universidad de Talca.
- González, M. (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas con enfoque al crecimiento personal y empresarial* . México : Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

- González, M. (2006). *"La rotación de personal como un elemento laboral"*. Monterrey, Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Guevara , X. (2018). *Clima organizacional*. Quito, Perú: Sede Ecuador .
- Guzmán, R., & Chiang, M. (2017, Enero-Junio). "Relación entre implicación laboral y satisfacción del trabajador en colegios de una provincia de Chile". *Redalyc*, 25(1), 52-62.
- Guzmán-Narciso, G. (2020). *"Factores motivacionales asociados al desempeño laboral del tecnólogo en el área de Radiología, Seguro Social de Salud, EsSalud-2016"*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hellriegel , D., Jackson, S., & Slocum , J. (2006). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *"Metodología de la Investigación"* (6° Edición ed.). Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Junta de vigilancia de la profesión en psicología . (2011). *Código de ética para el ejercicio de la profesión de psicología en El Salvador* . San Salvador .
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lawler, E. (1992). *"The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization"*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Madero-Gómez, S. (2019, Octubre 16). "Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores". *Acta Universitaria*, 29, 1-18.

- Manso-Pinto, J. (2002, Octubre-Diciembre). "El Legado de Frederick Irving Herzberg". *Redalyc*, 128, 79-86.
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 58-69.
- Martínez, R. (2015). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, 37-38.
- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Redalyc*, 7(2), 549-584.
- Mondragón, M. (2014). Uso de la Correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98-104.
- Mortimer, J., & Lorence, J. (1989). "Satisfaction and involvement: Disentagling a deceptively simple relationship. *Social Psychology Quarterly*, 52(4), 249-265.
- Mosquera-Tavera, N. (2017). *Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ochoa, K. (2014). *"Motivación y Productividad laboral"*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *"El Recurso Humano y la Productividad"*. Ginebra, Suiza: IMESUN.
- Ortiz, L., & et.al. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193.

- Patrón, O., & Vargas, J. (2019, Enero-Junio). "Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado". *Revista Libre Empresa*, 16(1), 64-78.
- Pedraza, Z., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* , 493-505.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemnto Fundamental en el Éxito Organizacional . *Revista Scientific*, 177-192.
- Petit, C., & Graglia, M. (2004). *Introducción a la psicología social para estudios de turismo*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pilar, M. (2018). *Análisis del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer, en el colegio ABC School, y las propuestas de mejora*. Arequipa, Perú: San Agustín de Arequipa.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- Quintero-Angarita, J. (2014). "Teoría de las necesidades de Maslow". *Paradigmas Educativos*, 1-6.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Bogotá, Colombia: UNAD .

- Restrepo, H. (2015). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Rodríguez, P. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones . *Universidad Militar Nueva Granada* , 2-28.
- Romero-Vergara, J. (2015). "*Pirámide de necesidades según A. Maslow*". Providencia, Chile: Liceo Tajamar.
- Salcedo, S., & Lozano, Y. (2015). "*Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stringer en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014*". Cartagena de Indias, Colombia: Universidad de Cartagena.
- Sánchez, F. (2015). *Hojas de Cálculo en Microsoft Excel*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D., & Solís, R. (2015). "Clima organizacional en Universidades Públicas". *Investigación Educativa*, 11-16.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. Distrito Federal, México: Manual Moderno.
- Tejada, N. (2019). "*Causas y Consecuencias de la satisfacción laboral*". Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo* . Medellin .
- Torres, K., Lamenta, P., & Hamidian, & B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento . *Sapienza organizacional* , 159-172.

Turienzo, R. (2016). *"El pequeño libro de la motivación"*. Madrid, España: Alienta Editorial, Grupo Planeta.

Uribe Prado, J. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional*. México: Manuel Moderno.

Vaquerano, A., Flores, M., & Morán, M. (2020). ¿Cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de El Salvador en tiempos de pandemia COVID-19? *Realidad Empresarial*, 1-4.

Vaquerano, J., Flores, M., & Morán, M. (2020). *Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19*. San Salvador: Universidad José Simeón Cañas.

Web del Maestro CMF. (2015, Junio 03). *Pirámide de Maslow de las necesidades del docente*. From WMCMF: <https://webdelmaestrocmf.com/portal/piramide-de-necesidades-del-docente-maslow/>

Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015, Diciembre). "Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista". *SCIELO*, 23(2), 35-51.

Zelaya, J. (2016). "La Satisfacción Laboral y sus Implicaciones en la empresa de hoy". *Realidad Empresarial*, 28-29.



**ANEXOS**

Anexo 1. Fotografías de la aplicación del instrumento 137

Anexo 2. Consentimiento informado del instrumento de investigación 138

Anexo 3. Instrumento de evaluación del Clima Organizacional y Productividad Laboral 140

Anexo 4. Tabla de presupuesto 149

Anexo 5. Cronograma de actividades 150

**Anexo 1. Fotografías de la aplicación del instrumento.**



## **Anexo 2. Consentimiento informado del instrumento de investigación.**

### **Formulario de consentimiento informado para colaboradores del Restaurante Don Li de la San Benito.**

Título del proyecto: *“Impacto del clima organizacional en la productividad laboral de los empleados del restaurante Don Li San Benito, El Salvador”*.

Estimado colaborador(a):

Mediante la presente, usted es invitado a participar en un estudio sobre el clima organizacional en la productividad laboral, este estudio tiene como propósito explicar cómo el clima laboral influye positiva o negativamente en la productividad de los colaboradores del restaurante Don Li San Benito, siendo de esta manera que mediante los resultados se puedan obtener información en general sobre puntos claves que influyen en estas dos variables de manera cotidiana en los empleados de salud mental.

En base a la información obtenida, se desea generar conocimiento basado en investigaciones que orienten el mejoramiento del desempeño laboral, la satisfacción laboral, relaciones interpersonales y motivación laboral para prevenir el ausentismo y la rotación del personal,

En este contexto, deseo solicitarle su participación en el proyecto, lo que se materializaría realizando la siguiente actividad:

- Responder a las preguntas expuestas en el cuestionario.

Para su conocimiento se puntualiza que su participación es voluntaria y anónima, bajo ninguna circunstancia se revelara la identidad de sus respuestas.

El responsable de la conducción de las actividades de investigación es el Lic. Bartolo Castellano, asesor del trabajo de investigación, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Evangélica de El Salvador.

### **Riesgos y beneficios**

Para los participantes, este estudio no presenta ningún riesgo en términos de su integridad como colaborador. Se trata de una actividad complementaria y voluntaria; y no de una evaluación.

No es posible prometer beneficios inmediatos. Sin embargo, los resultados de esta investigación podrían, eventualmente, ayudar a mejorar ciertos aspectos de su entorno laboral dentro del área de la salud mental.

### **Almacenamiento de los datos para la confidencialidad del proyecto**

Esta investigación preservará la confidencialidad de su identidad y usará los datos con propósitos profesionales.

Solo los investigadores tendrán acceso a esta información y cualquier reporte que se genere presentara los datos de manera agregada. En ningún caso se identificarán personas individuales.

Nombre del colaborador(a): \_\_\_\_\_

Firma del colaborador(a): \_\_\_\_\_

### Anexo 3. Instrumento de evaluación del Clima Organizacional y Productividad Laboral.



## CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



**Objetivo:** Indagar la percepción acerca de algunos aspectos relevantes de la organización, con el fin de evaluar el Clima Organizacional.

Todos los datos que nos brinde se manejarán con fines académicos y de forma confidencial, de antemano agradecerle su participación y colaboración voluntaria en esta investigación.

#### I. Datos sociodemográficos:

**Género:** Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

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

**Estado civil:** Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Acompañado \_\_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_\_

**Nivel de estudio:** Básico \_\_\_\_\_ Bachiller \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_

**Lugar de residencia (municipio):** \_\_\_\_\_

**Tiempo de laborar con la empresa:** \_\_\_\_\_

**Cargo o puesto laboral que ocupa:** \_\_\_\_\_

**II. Datos específicos:** Posteriormente encontrará una serie de afirmaciones acerca de la empresa en la que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes:

- Totalmente de acuerdo.
- Relativamente de acuerdo.
- Relativamente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**INDICACIONES:** Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

| <b>Preguntas</b>  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>Relativamente de acuerdo</b> | <b>Relativamente en desacuerdo</b> | <b>Totalmente en desacuerdo</b> |
|---|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| 1. En esta organización existe la presencia de inasistencias que no han sido autorizadas.                           |                              |                                 |                                    |                                 |
| 2. En esta organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces.        |                              |                                 |                                    |                                 |
| 3. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.  |                              |                                 |                                    |                                 |
| 4. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada preocupación para lograr la máxima efectividad. |                              |                                 |                                    |                                 |
| 5. Entre la gente de esta organización permanece una atmósfera amistosa.  |                              |                                 |                                    |                                 |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 6. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.  |  |  |  |  |
| 7. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.                                       |  |  |  |  |
| 8. En esta organización salgo adelante cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. |  |  |  |  |
| 9. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.  |  |  |  |  |
| 10. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.                      |  |  |  |  |
| 11. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.  |  |  |  |  |
| 12. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.                            |  |  |  |  |
| 13. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.                                 |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 14. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.  |  |  |  |  |
| 15. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto, yo soy responsable por el trabajo realizado. |  |  |  |  |
| 16. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.                              |  |  |  |  |
| 17. Cuando cometo un error me sancionan.   |  |  |  |  |
| 18. En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.              |  |  |  |  |
| 19. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.                                |  |  |  |  |
| 20. Me siento orgulloso de mi desempeño.   |  |  |  |  |
| 21. En esta organización se causa buena impresión  |  |  |  |  |



|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| si uno se mantiene callado para evitar desacuerdo.  |  |  |  |  |
| 22. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.  |  |  |  |  |
| 23. La organización posee de un buen proceso para la selección del personal.                                |  |  |  |  |
| 24. Nuestra directiva muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumpla. |  |  |  |  |
| 25. La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.   |  |  |  |  |
| 26. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.  |  |  |  |  |
| 27. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.            |  |  |  |  |
| 28. En esta organización a veces se dan   |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| ausentismos por accidentes de trabajo.  |  |  |  |  |
| 29. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.                 |  |  |  |  |
| 30. Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables.                                     |  |  |  |  |
| 31. Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores.   |  |  |  |  |
| 32. Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización.                                     |  |  |  |  |
| 33. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta. |  |  |  |  |
| 34. A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos.              |  |  |  |  |
| 35. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta   |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| organización son<br>mayores que las<br>amenazas y críticas.   |  |  |  |  |
| 36. Aquí los directivos se<br>arriesgan por una buena<br>idea.  |  |  |  |  |
| 37. Las personas en esta<br>organización tienden a<br>ser frías y reservadas<br>entre sí.   |  |  |  |  |
| 38. La gerencia piensa que,<br>si las personas están<br>contentas, la<br>productividad<br>marchará bien.                                      |  |  |  |  |
| 39. Dentro de la<br>organización se recibe<br>retroalimentación y<br>entrenamientos de<br>acuerdo a las funciones<br>de su puesto de trabajo. |  |  |  |  |
| 40. La gerencia siempre<br>busca estimular las<br>discusiones abiertas<br>entre individuos.   |  |  |  |  |
| 41. En esta organización ha<br>habido una<br>disminución en el<br>rendimiento del equipo<br>de trabajo debido al<br>ausentismo.               |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 42. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.   |  |  |  |  |
| 43. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.                           |  |  |  |  |
| 44. La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más. |  |  |  |  |
| 45. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.  |  |  |  |  |
| 46. La actitud de nuestra gerencia es que la relación entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.             |  |  |  |  |
| 47. En esta organización ha ocurrido el ausentismo debido a: fenómenos ambientales, paros de labores, manifestaciones, etc.    |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 48. En esta organización hay muchísima crítica buena o mala en su trabajo.                               |  |  |  |  |
| 49. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.                   |  |  |  |  |
| 50. La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.      |  |  |  |  |
| 51. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.  |  |  |  |  |
| 52. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.  |  |  |  |  |
| 53. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda. |  |  |  |  |

## Anexo 4. Tabla de presupuesto.

| N°                                  | RECURSOS              |   | CANTIDAD               | PRECIO UNITARIO | TOTAL       |
|-------------------------------------|-----------------------|---|------------------------|-----------------|-------------|
| 1                                   | HUMANOS               | Angélica Isabel González Moz  | 2 Semanas              | \$ 1,000.00     | \$ 1,000.00 |
|                                     |                       | Adriana Marcela Guardado Hidalgo  | 2 Semanas              | \$ 1,000.00     | \$ 1,000.00 |
|                                     |                       | Lenny Alesandra Mejía Ramírez   | 2 Semanas              | \$ 1,000.00     | \$ 1,000.00 |
|                                     |                       | Lic. Bartolo Atilio Castellanos<br>Psicólogo y Asesor de Trabajo de Grado | 2 Semanas              | \$ 270.00       | \$ 270.00   |
|                                     |                       | Asesor para instructoria del SPSS   | 1 día                  | \$10.00         | \$30.00     |
| <b>SUBTOTAL RUBRO A \$ 3,300.00</b> |                       |   |                        |                 |             |
| 2                                   | MATERIALES            | Resma de Papel Tamaño Carta   | 2                      | \$ 5.00         | \$10.00     |
|                                     |                       | Caja de Lapiceros   | 2                      | \$2.50          | \$ 5.00     |
|                                     |                       | Folders   | 9                      | \$0.25          | \$ 2.25     |
|                                     |                       | Fotocopias  | 100                    | \$0.05          | \$ 5.00     |
|                                     |                       | Tinta para impresora blanco y negro                                       | 2                      | \$20.00         | \$ 40.00    |
|                                     |                       | Tinta para impresora de color   | 1                      | \$ 25.00        | \$ 25.00    |
|                                     |                       | Anillado de Informe Final   | 1                      | \$ 10.00        | \$ 10.00    |
| <b>SUBTOTAL RUBRO B \$97.25</b>     |                       |   |                        |                 |             |
| 3                                   | RECURSOS TECNOLOGICOS | USB   | 3                      | \$ 8.00         | \$24.00     |
|                                     |                       | Horas de Internet   | 240                    | \$ 35.00        | \$105.00    |
|                                     |                       | Luz   | -                      | \$ 10.00        | \$30.00     |
| <b>SUBTOTAL RUBRO C \$ 159.00</b>   |                       |   |                        |                 |             |
|                                     |                       |   | subtotal A+B+C         |                 | \$3,556.25  |
| 4                                   | IMPREVISTOS           | Imprevistos   | 10% del subtotal A+B+C |                 | \$ 355.62   |
| <b>TOTAL \$ 3,911.87</b>            |                       |   |                        |                 |             |







Universidad Evangélica de El Salvador

Facultad Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

Artículo sobre “Impacto del Clima Organizacional en la  
Productividad Laboral de los Empleados del Restaurante Don Li San  
Benito de El Salvador”

Presentado por:

Angélica Isabel González Moz

Licda. En Psicología de la Universidad Evangélica de El Salvador

Adriana Marcela Guardado Hidalgo

Licda. En Psicología de la Universidad Evangélica de El Salvador

Lenny Alesandra Mejía Ramírez

Licda. En Psicología de la Universidad Evangélica de El Salvador

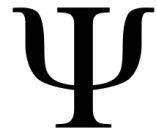
09 de Septiembre de 2022



## RESUMEN

El presente artículo de investigación aborda la temática sobre el clima organizacional en la productividad laboral, dicha temática es una de las más relevantes dentro de las empresas, ya que abarca muchos aspectos de la misma. A partir de esto, es fundamental conocer su importancia dentro del ámbito laboral, lo cual permite tener una idea sobre la percepción que los empleados tienen sobre el medio en que están ejerciendo su labor ya que, mientras exista un buen clima laboral dentro una empresa, habrá efectos positivos. A su vez, cuando hay un mal clima organizacional, sus efectos negativos suelen ser la inadaptación, baja productividad laboral, disminución en la innovación de ideas, etc. Por lo tanto, dentro de la hipótesis se encuentra que “El impacto que tiene el clima organizacional incrementa la productividad laboral de los empleados del Restaurante Don Li San Benito”. En la metodología, el enfoque del estudio es cuantitativo, no experimental, transversal con alcance descriptivo; dirigido a una población de aproximadamente 30 empleados del Restaurante Don Li San Benito. Se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Dentro de los resultados obtenidos en las seis dimensiones se encontró que bajo a la hipótesis fue alternativa, ya que la muestra fue muy reducida pero en base a la teoría el CO si causa un impacto en la PL de la organización.

**Palabras clave:** clima organizacional, efectos, metodología, productividad laboral y relevancia.



## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es describir el impacto que tiene el clima organizacional en la productividad de los colaboradores del Restaurante Don Li San Benito en El Salvador, es así como Álvarez (1995, pág. 47) define clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad. Por ello, el clima organizacional cumple un rol indispensable dentro de las empresas, ya que permite tener una percepción de las personas relacionado con la estructura, procesos y sistemas dentro de una organización.

Además, el clima organizacional dentro de la productividad laboral es una parte esencial de una empresa porque visualiza aquellas causas que están provocando un efecto en el trabajo de un empleado, de los cuales pueden generarle una conducta positiva o negativa durante el trayecto de su jornada laboral; por ello, para construir un clima organizacional óptimo en el que los trabajadores se sientan satisfechos por las condiciones físicas, psicológicas y ambientales que propicie la empresa, se debe de tomar en cuenta que cuando existe un escenario que demuestre interés y preocupación por su personal en aspectos relacionados como la motivación, la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales, la rotación del personal, el ausentismo y el desempeño laboral habrá una mejoría constante en la calidad de trabajo, ambiente y permanencia de parte de los trabajadores, por lo que, generará y garantizará resultados favorables que permitirán al empleado desarrollarse y ser más proactivo en sus responsabilidades, y evitando así, cualquier efecto negativo que pueda perjudicar su calidad laboral.

Añadiendo que, muchas empresas en la actualidad piensan que hacer cambios en el clima organizacional traerá muchas inversiones económicas de las que puedan terminar siendo un gasto innecesario al no ver un resultado positivo entre sus empleados, ya que puede que solo las alternativas implementadas se dirijan pocas veces o en su caso, no les provoque un efecto óptimo que ayude a la organización a mejorar, siendo así que, dejen el tema a un lado sin darle tanta importancia a las consecuencias que ocasionará en sus empleados.



No obstante, es necesario recalcar que un mal clima laboral trae consigo varias problemáticas que interfieren en el aumento de la productividad laboral, ocasionando entre ellos: la rotación del personal y el ausentismo, como a su vez, disminución en el rendimiento ya que no se explota el verdadero potencial del empleado, y desde luego, crea una insatisfacción de parte de los colaboradores porque no existe un buen ambiente que logre que deseen seguir prestando sus servicios para dicha compañía.

Por este motivo, es importante que siempre los empleadores busquen las medidas adecuadas para intervenir en estas ocasiones donde el clima laboral pueda influir adecuadamente en la productividad laboral, a fin de que ellos(as) puedan darle una importancia tanto al trabajo de sus empleados y así, evitar futuros gastos que serán más costosos por las consecuencias que producirán ambos factores.

Además, el clima organizacional posee una estrecha relación con la productividad laboral, ya que se debe tomar en cuenta que, un empleado satisfecho, que se siente valorado y comprendido podrá rendir mejor que en otros escenarios negativos en donde el trabajador se sienta insatisfecho o desmotivado. Por ende, la persona que se siente motivada, tendrá mayores expectativas, percibirá mejor el ambiente laboral y sentirá que su trabajo aporta algo importante tanto para él(ella) como para la empresa.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### Enfoque y tipo de investigación

#### *Cuantitativo*

El enfoque que se ocupó para dicha investigación fue el cuantitativo, el cual se rige de un conjunto de procesos que suelen ser secuenciales y probatorios, ya que se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 37). Añadiendo que, al ocupar este enfoque se pudo medir y analizar datos, donde por medio de ello nos permitió generalizar a la población seleccionada; asimismo, este enfoque se centra en obtener resultados de un número mayor de personas y no sólo enfocarse individualmente.

#### *Diseño de investigación: No experimental*

Se utilizó para observar fenómenos que se analizan a través de sucesos que se dan dentro del contexto natural, es decir, que en investigaciones no experimentales no hay circunstancias que sean generadas por algún caso o sujeto, sino más bien, se tratan de situaciones que ya son existentes y no tienen la intención de ser provocadas

por algún efecto por quien las realice, ya que sus variables independientes no tienen un control directo y suceden en cualquier momento, provocando que influyan instantáneamente en los hechos y causando sucesivamente algunos efectos. Por ello, el diseño no experimental se basa en “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 152).

Añadiendo que, el tipo de diseño no experimental que se utilizó fue el transeccional o también llamado transversal ya que recopiló información basándose en un momento único y a su vez porque “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 154).

#### *Tipo de investigación: Descriptivo*

El tipo de investigación que se ocupó fue el descriptivo, ya que se “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o

cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 37). Por ello, solamente se pretendió medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables, que para este estudio son el clima organizacional y la productividad en los empleados del Restaurante Don Li San Benito, El Salvador.

## **Sujetos y objetos de estudio**

### ***Sujetos de estudio***

Los sujetos que participaron en dicha investigación fueron los(as) colaboradores(as) del Restaurante Don Li San Benito.

### ***Objetos de estudio***

El objeto de estudio fue el impacto que tiene el clima organizacional en la productividad laboral de los colaboradores del Restaurante Don Li San Benito en El Salvador.

## **Unidades de análisis, población y muestra**

### ***Unidad de análisis***

Los sujetos utilizados para esta investigación fueron los empleados del Restaurante Don Li San Benito, San Salvador, quienes tienen las edades de 20 a

62 años, debido a que se necesitó que ellos(as) tuvieran experiencia en su trabajo, como a su vez, que posean conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo y de la metodología con la que trabaja la organización.

### ***Población***

La población constó de 30 trabajadores del Restaurante Don Li San Benito, se consideró este número en total debido a que, estos empleados fueron la clave para enfocarnos sólo en una sucursal respectiva de la organización la cual tuviera una gran cantidad de personas, como a su vez, para conocer el clima laboral que mantienen en su lugar de trabajo y cómo afecta de forma positiva o negativa en su productividad laboral.

### ***Muestra***

#### ***No probabilística***

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 176). En este tipo de muestra, el procedimiento no se mantiene mecánico ni con base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones, ya sea de un grupo o de una persona. A su vez, en dicho

muestreo, no todos los integrantes de la población poseen la oportunidad de formar parte del estudio.

#### *Técnica de muestreo: por conveniencia*

“Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los que se tiene acceso” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 390). Estos casos que son accesibles deben aceptar ser incluidos y fundamentados en la conveniente proximidad de los miembros para el investigador. Cabe mencionar que, esta técnica de muestreo no probabilística permite que sea más efectiva y que posea facilidad de disponibilidad de la muestra.

#### **Criterios de inclusión y exclusión**

##### *Criterios de inclusión para la población participante:*

- ✓ El colaborador debe de tener más de veinte años en adelante.
- ✓ Debe tener tres meses como mínimo de laborar en la organización.
- ✓ Pueden participar hombres y/o mujeres.
- ✓ Colaboradores que acepten participar de forma voluntaria en el estudio.

##### *Criterios de exclusión para la población participante:*

- ☒ No podrán participar personas menores de veinte años de edad.
- ☒ Colaborador que labore con menos de tres meses en la organización.
- ☒ Empleados que no formen parte del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito.
- ☒ Personal que no tenga interés de participar voluntariamente en la investigación.

#### **Técnicas a emplear en la recopilación de información**

##### *Técnica la encuesta*

Para esta investigación la técnica fue la encuesta que, de acuerdo con García-Ferrando (1993) es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Por tanto, la encuesta que se utilizó tiene una serie de preguntas cerradas y enumeradas del uno al cincuenta y tres, las cuales respondieron los empleados del Restaurante Don Li San Benito a través de las percepciones, experiencias y relaciones laborales que tiene dentro de sus áreas de

trabajo. Es así, como esta técnica estuvo dirigida a una población adulta con el propósito que refleje las vivencias del clima organizacional dentro de su puesto de trabajo y de cómo a través de ello, afecta positiva o negativamente su productividad laboral. Sin embargo, antes de haber utilizado la técnica con los colaboradores del Restaurante Don Li San Benito, se les aplico un consentimiento informado que describe los fines de ser parte de esta investigación.

### **Instrumentos de registros y medición**

#### *Instrumento*

El instrumento de recolección de datos para esta investigación fue el cuestionario, el cual “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 217). A través de ello, se optó por el instrumento de Litwin y Stringer (1978) que mide el clima organizacional a partir de las dimensiones: responsabilidad (ausentismo y rotación de personal); recompensa, riesgos-desafíos (motivación); estándares (desempeño laboral); calor-cordialidad, operación-apoyo (relaciones interpersonales); estructura, conflictos e identidad (satisfacción laboral); siendo así que, este basado en cincuenta y tres

preguntas cerradas y con cuatro opciones de respuesta de escala Likert (totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) añadiendo que, estuvo dirigido para los treinta empleados del Restaurante Don Li San Benito.

Asimismo, la aplicación de este instrumento fue de forma presencial dividiendo en dos grupos a los empleados de la sucursal del Restaurante Don Li San Benito con la finalidad de ocupar las medidas de bioseguridad en la empresa y evitar cualquier contagio sobre la pandemia entre los trabajadores y las respectivas investigadoras. Por ello, el cuestionario de Litwin y Stringer (1978) se entregó de forma impresa a cada empleado para que fueran resueltos, entregándoles lapiceros azules para que estos no hubiesen faltado durante la recolección de datos. Luego de haber obtenido las respuestas de parte de los empleados de Restaurante Don Li San Benito, los datos fueron procesados en los diferentes programas estadísticos de análisis de datos.

#### ***Validación y confiabilidad del instrumento***

En la versión original del Cuestionario de Clima Organizacional (CO) de Litwin y Stringer (1978) se realizó



una valoración del CO de forma global a partir de tres evaluadores quienes conocían acerca del tema, como a su vez, habían participado en estudios diarios con grupos analizados, de los cuales su evaluación reflejo una media de 2.67 diferencia entre el primer sondeo y el segundo en el grupo experimental, llegando a una diferencia apreciable del 0.19 en resultados del grupo del control, siendo así que, la diferencia total entre ambos grupos fuese de -0.23 a 3.4.

Añadiendo que, “mediante la evaluación de los ítems se contrastaron las medidas aritméticas del grupo superior e inferior de la prueba T, los ítems eran significativamente diferentes aún para el 0.01 de margen de error, siendo mayor las medidas aritméticas en el grupo alto, lo que indica que los ítems cumplen su función discriminativa” (Culqui, 2017, pág. 54).

Por su parte, “la confiabilidad del estudio del Cuestionario del Clima Organizacional de Litwin y Stringer arrojó un valor de consistencia del Alfa de Cronbach de 0.812 puntos, además, en el estadístico por mitades se analiza la prueba obteniendo un valor de 0.818 considerando como fiabilidad alta” (Culqui, 2017, pág. 55). También, se ha analizado la validez del instrumento por medio de otros programas estadísticos como suele ser el KMO, donde

brinda un valor aceptable que suele ser del 0.889, siendo así que, su análisis Bartlett tenga un valor menor a 0.05 en su modelo factorial que se adecua a través de la explicación de los datos. No obstante, el análisis del valor acumulado por la varianza fue del 40% agrupado a una dimensión, por ello, se confirma que dicho instrumento es válido midiéndose por la variable del clima organizacional. Asimismo, este instrumento explora indicadores sobre la productividad laboral en los empleados tales como: rotación del personal, ausentismo y desempeño laboral.

### **Procesamiento y análisis**

El procesamiento y análisis de datos se realizó por medio del programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) en donde según González (2009) es uno de los Software más conocidos y utilizados para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones relacionadas al área de la sociología y psicología, por ello, es considerada una herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico. Este programa estadístico es para la ejecución de un determinado procedimiento, transformación de datos o una fórmula estadística que se estará elaborando por medio de los datos establecidos de dichas

variables utilizadas en el instrumento de trabajo. Además, el SPSS permite recodificar las variables y registros según las necesidades de la persona que esté realizando el análisis de datos.

A su vez, dentro de los aspectos del análisis descriptivo se llegaron a realizar por medio de Microsoft Excel el cual se define como “una hoja de cálculo, por lo que su principal función permite llevar a cabo toda clase de operaciones matemáticas y estadísticas, a partir de datos que se hayan obtenido o que se tengan previamente. Excel es capaz de generar una gran variedad de gráficos” (Sánchez, 2015) para describir las variables cuantitativas donde se tendrá una distribución que nos dará los posibles resultados de la variable.

Desde luego, al haber obtenido los resultados finales del instrumento respondido por los participantes del restaurante Don Li San Benito, estos se llegaron a presentar de una manera gráfica con un diagrama sectorial o también llamado de pastel, con el propósito de que fueran explicados para brindar una mejor información cuantitativa y descriptiva de los datos alcanzados a través de la perspectiva que los empleados de la organización han percibido durante el tiempo que han trabajado en dicho lugar. Asimismo, se optó por veinte gráficas de

los cincuenta y tres ítems del instrumento aplicado, las cuales tuvieron más relación a los objetivos e hipótesis de la investigación, en donde éstas tienen su respectivo resumen, explicando los resultados obtenidos.

Por consiguiente, se realizó la discusión de los resultados para comparar y diferenciar los puntos de vista de los autores citados en la fundamentación teórica en contraste con los hallazgos del estudio. Además, se incluyó el análisis y los aportes de las investigadoras con relación al debate de los autores y los resultados obtenidos. Este nuevo conocimiento le dio sentido a la investigación científica y permitió obtener una mayor profundidad del estudio.

Por último, las conclusiones se expresaron mediante párrafos que explicaron en forma de síntesis los resultados obtenidos de toda la investigación científica, ya que estos representaron las respuestas a las interrogantes planteadas dentro de la investigación y el logro de los objetivos. Además, mediante las conclusiones se expuso argumentos mediante los cuales se verificó, amplió o rechazó la teoría en estudio. Así como también, se brindaron recomendaciones, las cuales expresaron sugerencias de acciones que se deben hacer con el fin de cambiar, introducir mejoras,

ampliar, reorientar, redefinir, valorar o retroalimentar aquellos aspectos dentro de la investigación que demuestren la necesidad de hacerlo.

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

### *Análisis descriptivo*

Las gráficas que se presentan a continuación se elaboraron por medio del programa SPSS versión 20 a través de la recolección de datos obtenidas del instrumento que se aplicó con la población de empleados del Restaurante Don Li de la Sucursal de San Benito, el cual incluye preguntas sobre las variables Clima Organizacional y Productividad Laboral; y sus dimensiones, donde se presenta a través de inferencias distintas que explican la experiencia de los participantes de la organización en la investigación.

Para ello, a partir de los resultados obtenidos se realiza una estadística inferencial basadas en las deducciones más relevantes que hacen contraste con los objetivos e hipótesis de la investigación, siendo así que, que se realiza un análisis descriptivo que corresponde a los porcentajes mayores o menores que se alcanzaron a través de la recolección de datos de los participantes.

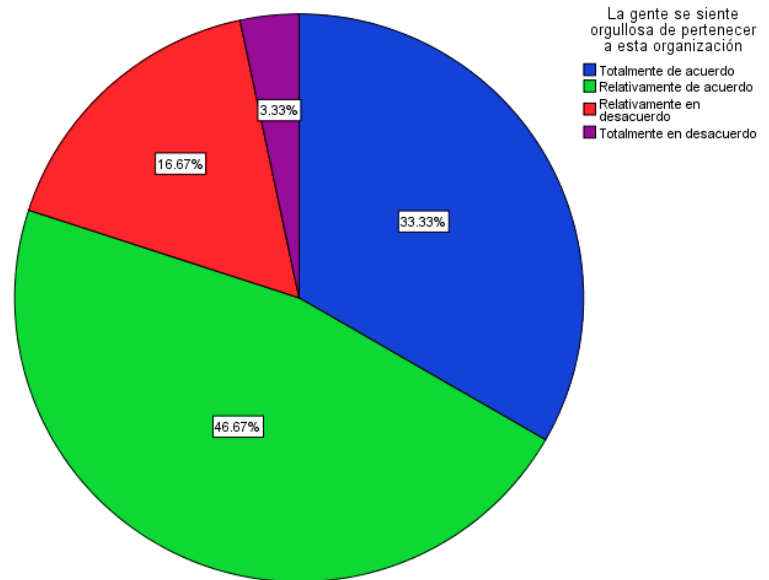


Figura 1. Sentido de Pertenencia dentro del Trabajo

En la presente gráfica se percibe que un 46.67% está relativamente de acuerdo con que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización, mientras que un resultado minoritario de los participantes considera que está totalmente en desacuerdo en un 3.33%.

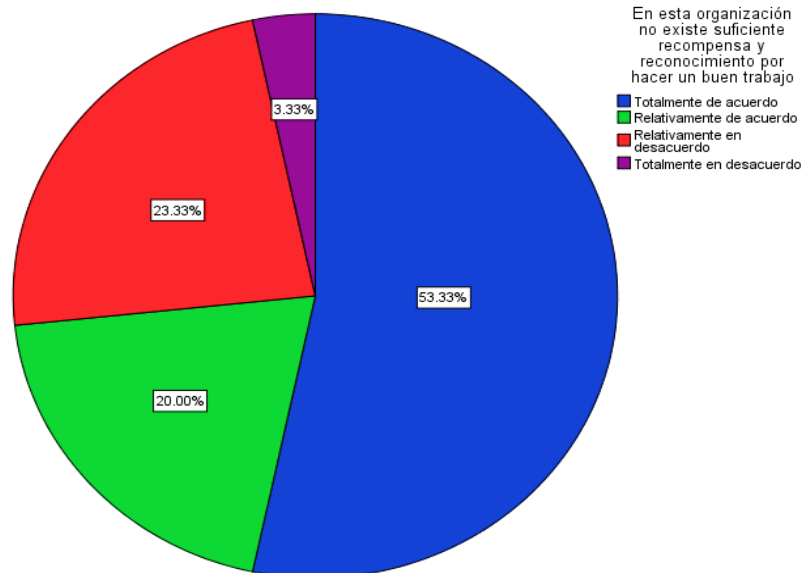


Figura 2. Reconocimientos por un Buen Trabajo dentro de la Empresa

En dicha gráfica se puede percibir que un 53.33% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

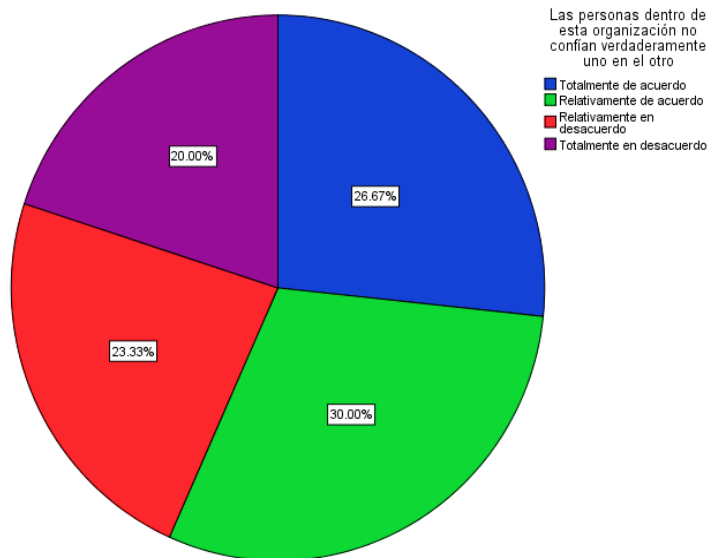


Figura 3. Desconfianza entre los Empleados

En la gráfica anterior se observa una variabilidad de resultados obtenidos con dicha pregunta, en la que en su mayoría están relativamente de acuerdo con el 30.00% al pensar que los empleados dentro de la organización no confían verdaderamente uno en el otro. A pesar de tener un alto porcentaje, un 20.00% de los participantes piensa estar totalmente en desacuerdo acerca de ello.

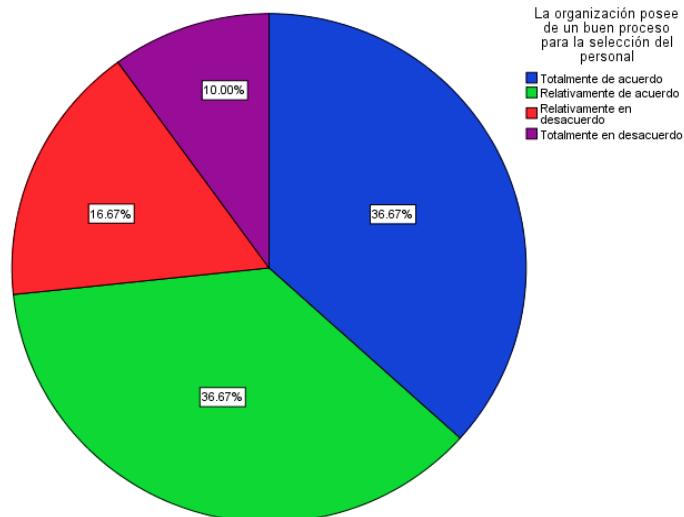


Figura 4. Selección de Personal de la Empresa

En dicha gráfica, se muestra que el 36.67% de los empleados está totalmente y relativamente de acuerdo con que la organización posee de un buen proceso para la selección del personal.

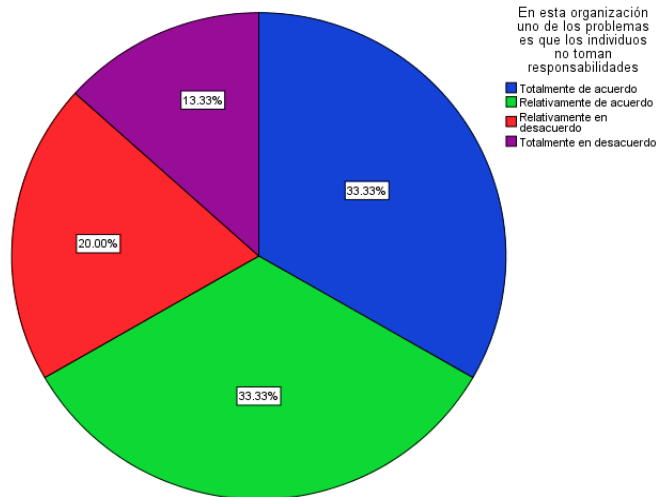


Figura 5. Responsabilidad en el Trabajo

Por consiguiente, en esta gráfica el 33.33% de los encuestados está totalmente y relativamente de acuerdo que uno de los

problemas que tiene la organización es que los individuos no toman responsabilidades.

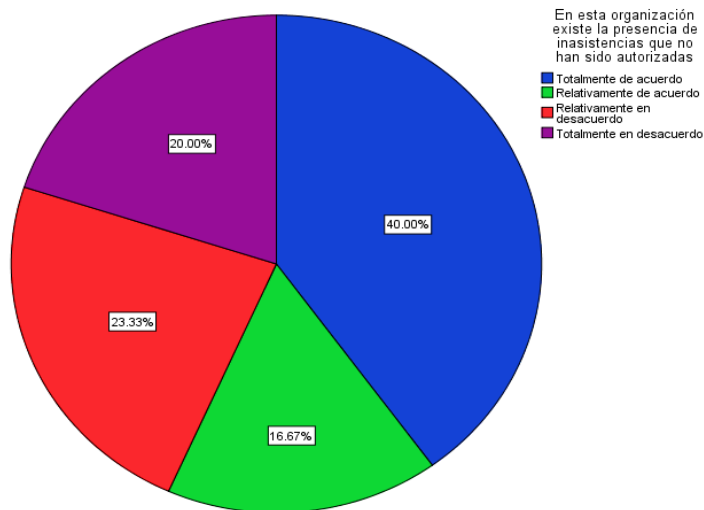


Figura 6. Ausentismo por Inasistencias

En dicha gráfica del ausentismo se observa cómo el 40.00% de los empleados de la sucursal están totalmente de acuerdo en percibir que dentro de la organización existe la presencia de inasistencia que no han sido autorizadas, sin embargo, también existe una contradicción de parte de los empleados cuando el 23.33% están relativamente en desacuerdo sobre esta pregunta.

### *Análisis inferencial*

En la tabla que se presenta a continuación se muestra el estadístico obtenido tras la recolección de datos y su respectiva tabulación, por lo que para ello

se utilizó la Correlación de Spearman, el cual “pretende examinar la dirección y magnitud de la asociación entre dos variables cuantitativas, es decir la intensidad de la relación entre las variables, en cualquier tipo de asociación, no necesariamente lineal” (Mondragón, 2014). Asimismo, permite identificar si, al aumentar el valor de una variable, aumenta o disminuye el valor de la otra variable, y ofrece un coeficiente de correlación, que cuantifica el grado de asociación entre dos variables numéricas. Por ende, para nuestra investigación se adecuó dicha correlación ya que la muestra de los encuestados fue de 30 empleados.

Añadiendo que, la Correlación de Spearman se obtuvo por medio del Paquete Estadístico para Las Ciencias Sociales, del cual partió a través de una secuencia de pasos que iniciaron al tener la base de datos completa en el programa Microsoft Excel y luego transfiriéndolo al SPSS versión 20 para tenerlo de una forma más pura la información con la finalidad que los próximos resultados obtenidos fueran reales; una vez con ello, se realizó una dicotomización de las respuestas de la escala de Likert en donde se logró obtener un resumen de los resultados de la variable dependiente y la variable independiente; por consiguiente, se utilizó la Correlación

de Spearman para observar las relaciones que tienen las variables entre sí.

***Correlación de variable independiente y variable dependiente.***

|                 |                       |                          | Clima Organizacional | Productividad Laboral |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | Clima Organizacional  | Coefficiente de relación | 1.000                | .270                  |
|                 |                       | Sig. (bilateral)         | .                    | .148                  |
|                 |                       | N                        | 30                   | 30                    |
|                 | Productividad Laboral | Coefficiente de relación | .270                 | 1.000                 |
|                 |                       | Sig. (bilateral)         | .148                 | .                     |
|                 |                       | N                        | 30                   | 30                    |

A través de la tabla anterior, se observa que no existe correlación entre ambas variables, es decir que el clima organizacional no influye sobre la productividad laboral, ya que la muestra utilizada es inferior.

En conclusión, a través de los resultados observados por medio de la Correlación de Spearman se menciona que no se observa una relación entre la variable clima organizacional y la variable productividad laboral, dando a entender que se afirma la hipótesis alternativa por motivo de que la muestra de la investigación suele ser mínima y no grande, lo cual ha dificultado de que se afirme o refute el estudio.

Sin embargo, esto no demuestra que no haya una relación entre ambas variables como se observó en tabla anterior, ya que como se ha dado a comprender durante la

investigación por medio de la teoría, el clima organizacional tiene un impacto importante que puede incrementar o disminuir la productividad laboral, esto es debido a que, cada trabajador mantiene una percepción del ambiente en que se encuentra laborando, el cual siendo positivo o negativo, manifestará un comportamiento que lo conlleva a actuar de una forma productiva o no durante su trabajo y dando como resultado elementos o factores que llegaran a interferir o facilitar su motivación, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, desempeño laboral, ausentismo, etc.

Además, lo antes mencionado se apoya a partir de los resultados obtenidos de la recolección de datos del Cuestionario de Medición del Clima Organizacional, en donde al no haber niveles altos de reconocimiento, sistemas de promoción de desarrollo profesional y relaciones interpersonales de confianza provocan una perjudicación el incremento de la productividad laboral en los empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito.

Añadiendo a su vez, que cuando existen factores que intervienen el fomento de un buen clima organizacional afecta lo que es la motivación, satisfacción laboral y relaciones interpersonales, que son

componentes que se relacionan con la CO, siendo así que, provoquen que dentro de la productividad laboral haya lo que son rotación de personal, ausentismos y un bajo desempeño laboral que se ve contrastado en la relación de dichos indicadores con su variable.

Por tanto, se puede comprender que aunque dentro de dicha investigación no se obtuvieron los resultados esperados, dentro de otros estudios tanto latinoamericanos como europeos que miden ambas variables a través de una muestra grande de participantes, garantizan la existencia de la relación, como a su vez, el impacto que tiene el clima organizacional dentro de la productividad laboral, un ejemplo de ello suele ser el estudio: *“Incidencia del Clima Organizacional en la Productividad Laboral en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS)”* (Ortiz & et.al, 2019)

### **Discusión de resultados**

Este apartado consiste en debatir, comparar y diferenciar las percepciones teóricas en contraste con los hallazgos de la investigación; además, como investigadoras se ha realizado un análisis descriptivo que comparará los aportes relacionados a la información brindada por

los autores junto con los resultados inferenciales obtenidos.

Primero, se inicia con la variable de clima organizacional que está constituida por los indicadores de: motivación, satisfacción laboral y relaciones interpersonales, en cada uno de ellos se ha realizado una comparación con los resultados obtenidos junto con la teoría del estudio, de los cuales se llegará a presentar a continuación.

De acuerdo con el concepto de Chiavenato (2000) donde hace referencia que la motivación forma parte de una conducta humana que está relacionada a causa de factores internos y externos que propician una energía necesaria para que una persona logre cumplir de forma satisfactoria sus objetivos y responsabilidades, se ha encontrado dentro de los resultados inferenciales que existe una inadecuada manera de motivar a sus empleados de los cuales afecta negativamente la productividad de la persona, siendo de esta manera, que hayan pocas recompensas y reconocimientos, como por ejemplo: incentivos, bonos, comisiones, premiaciones, etc. para los trabajadores del Restaurante Don Li por medio de la labor que ellos realizan de forma cotidiana en su trabajo, por lo que esto, tendrá efectos adversos a la



producción laboral tales como las siguientes atribuciones: estrés, ansiedad, frustración, etc. al no poder demostrar un buen rendimiento que se podría lograr a través de cubrir necesidades no necesariamente solo económicas sino que también de logros, poder y afiliación en que el propio empleado se sienta motivado a seguir ejerciendo sus funciones diarias.

Por tanto, afecta gravemente el clima organizacional en todos los empleados por que influye también en las condiciones laborales en las cuales se pueden encontrar, donde no se sientan cómodos con su trabajo, sus funciones, las instalaciones, el compañerismo, entre otros aspectos que se verán integrados por la baja motivación tanto intrínseca como extrínseca que tendrán los empleados dentro de la empresa.

De tal manera que el impacto que tendría es lograr que disminuya no sólo la productividad de los trabajadores, sino que también, el desempeño laboral, incrementando el ausentismo, aumento de rotación de personal e incluso, como consecuencia para la empresa, puede que haya daños en la imagen corporativa al no mostrar interés en cómo apoyar al empleado para que se supere como profesional o pueda reconocer de alguna

medida el servicio que presta para la organización.

Además, este indicador de motivación al tener una relación con la teoría de la Pirámide de Maslow, también se observa como si estas necesidades no se llegan a suplir dentro del trabajo, el mismo empleado se llegará a sentir estancado al no encontrar una superación que logre que avance a un crecimiento personal y profesional a lo largo del tiempo, sobre todo, habrá una posibilidad de cambio de conducta de la que no logrará que alcance sus objetivos y no permitan potencializar sus capacidades y habilidades, llegando al punto de que, no les provoque sentirse plenamente satisfechos con el desarrollo que ha obtenido de sí mismos.

Por ello, es importante destacar que para que los empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito se sientan motivados dentro de su trabajo y se desempeñen de mejor forma en sus funciones, es importante conocer aquellas necesidades o deseos que aún no están sustentados por la empresa con el propósito de que puedan incrementar su motivación a través de reconocimientos que puedan ir desde lo económico hasta lo psicológico a fin de que observen que se les está obsequiando o halagando su labor realizada. Sin embargo, esto tampoco





quiere decir que, siempre se les estarán propiciando recompensas intrínsecas o extrínsecas a cada momento, sino que el propósito de ello, es que se satisfacen las necesidades importantes y no haya un decrecimiento en la motivación.

Por otro lado, dentro de los resultados del indicador de satisfacción laboral el cual tiene un resultado de 46.67%, se puede observar que los empleados del Restaurante Don Li se encuentran satisfechos dentro de su labor y con la metodología que posee la organización, ya que se sienten orgullosos de pertenecer en dicha organización, por lo que estos resultados se sustentan por Landy y Conte (2005) quienes sostienen que “la satisfacción laboral es la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral”. Es decir, que el empleado encuentra o experimenta un nivel de agrado en él/ella mismo(a) en relación a sus funciones de trabajo de acuerdo al área, asimismo, el empleado al tener una actitud positiva traerá consigo una reacción afectiva que será crear un valor a su trabajo, así como también, tendrá un buen desempeño laboral, una mayor productividad laboral, idóneas relaciones interpersonales, como a su vez, factores intrínsecos que fomentaran mejores

oportunidades de crecimiento, reconocimiento de sus capacidades y condiciones de trabajo.

Además, se puede observar que, dentro de los resultados, los empleados caracterizan a la organización por tener un buen clima organizacional que implica que sea agradable y sin tensiones, por lo que, la satisfacción laboral se debe a un conjunto de actitudes y comportamientos que poseen los trabajadores al momento de cumplir sus responsabilidades, de tal manera que, dichos factores formarán un resultado positivo o negativo. Es por ello, que cuando el 50% de los empleados se sienten satisfechos en el trabajo es porque existe un buen y adecuado clima organizacional el cual conlleva a que haya un buen ambiente físico, vínculos sanos entre el personal, existe un sentido de logro, se adquieren retos e incrementos de conocimientos que hará que el empleado realice eficientemente su trabajo, sea productivo y se desempeñe bien en su trabajo.

Asimismo, por medio de los resultados inferenciales, el 73.33% de los empleados están totalmente de acuerdo en que se sienten satisfechos por su desempeño y por su labor dentro la organización, esto se sustenta con la teoría a nivel de las “*causas de la satisfacción laboral*” la que describe que el empleado

tiene una actitud positiva al momento de realizar sus actividades, así como también, ejecuta diferentes tareas en su puesto de trabajo desarrollando así a un trabajador más autónomo y flexible, también tiene un mejor conocimiento de su puesto de trabajo y fomenta una adecuada forma de solucionar conflictos. Sin embargo, aunque actualmente exista una buena satisfacción laboral por parte de los empleados siempre se debe de realizar o buscar constantemente fuentes de motivación que permitan que ellos sigan percibiendo que su labor está siendo recompensada para que la satisfacción laboral entre los empleados no decrezca a lo largo de los años.

Por consiguiente, las relaciones interpersonales se definen como “aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en la sociedad y en los ámbitos que la sociedad determina, como el laboral” (Martínez, 2015, pág. 37). Además, las relaciones interpersonales en el ámbito laboral constituyen un rol fundamental en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales de los empleados en sí no es suficiente para aumentar la productividad, no obstante, éstas sí pueden contribuir de manera significativa a ese aumento, ya sea para bien como para mal.

Asimismo, por medio de los resultados inferenciales, se ha logrado constatar que, el 63.33% de los participantes tienen un sentido de pertenencia en la empresa y, además, sienten que son miembros de un equipo de trabajo que funciona bien y que pueden apoyarse cuando se presenta una labor complicada. Sin embargo, a pesar de lo mencionado anteriormente, el 30% de los participantes respondieron que no confían verdaderamente uno en el otro. Por ello, es indispensable comprender que el factor que une a las personas en una misma labor, más allá de sus capacidades, es sin duda la confianza, por tal razón, los participantes pueden tener una idónea relación a nivel personal entre ellos, pero no confiar en su capacidad o habilidad laboral para los objetivos que ya están establecidos dentro de la organización.

Por consiguientes, se realiza un análisis inferencial de la variable que es la productividad laboral, la cual se enfocó en evaluar los indicadores de rotación de personal, el ausentismo y el desempeño laboral; siendo así que, a continuación, se explique los resultados obtenidos contrastándola con la teoría.

En el indicador de rotación de personal refiere al “número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (González M. , 2006), afectando de esta manera diferentes costos de la organización que son atribuidos a la parte de reclutamiento y selección de personal, tiempo, registros de ingreso, entrenamiento, materiales, pérdida de operación, pérdidas de eficiencia grupal, entre otros aspectos.

Sin embargo, según Chaparro, Daneisy & Guzmán (2015) sostiene que las causas por las que se da una rotación de personal suelen ser cuando los empleados observan cómo sus funciones y jornadas laborales no cumplen con un salario adecuado para devengar en su trabajo, como a su vez, puede que haya una poca existencia de beneficios o prestaciones que provee la empresa para sus empleados de los cuales no favorecen al cien por ciento la satisfacción del trabajador; también las condiciones laborales en las que se encuentren como suelen ser las instalaciones y el ambiente laboral; inconformidad con la metodología de trabajo, entre otros motivos más por el que el empleado se retira de una organización.

A partir de ello, se observa como los empleados de las diversas áreas del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito, manifiestan su insatisfacción en algunas decisiones que se toman en cuenta y perjudican su labor ocasionando que se puedan dar situaciones de rotación del personal; un ejemplo de ello suele ser cuando cometen un error del cual dependiendo de la gravedad de la circunstancia puede que obtengan una sanción, llamada de atención, acción de personal e incluso, un despido por parte de los superiores; si se llegase a dar este último aspecto o por lo contrario, se dé una renuncia voluntaria, está afectando por una parte a la empresa, ya que sus consecuencias se observan a través de la pérdida de competencias o habilidades que tenía ese trabajador, los cambios estructurales que se tendrán que realizar al dejar un puesto vacío, los esfuerzos que habrán para que un nuevo empleado se adapte a un nuevo trabajo e incluso la incertidumbre no saber si el nuevo trabajador creará un buen ambiente laboral en su área o con el equipo de trabajo.

Mayormente cuando suele haber una salida de un empleado nuevo, siempre se deberá de realizar un nuevo proceso para que un candidato ingrese a la empresa, el cual, deberá de estar preparado para las

funciones y responsabilidades que tendrá próximamente para poder trabajar al mismo ritmo que sus otros compañeros, como a su vez, que no decrezca su productividad laboral; es así, como la pregunta acerca de que: *“la organización posee de un buen proceso para la selección del personal”* también influye de cierta manera en los trabajadores ya que son ellos quienes preparan al nuevo personal para la realización de actividades que son las que tendrá que manejar día a día en su labor y área; debido a que, son las personas encargadas de entrenarlo a través de las funciones asignadas correspondientes al cargo que se le ha ofrecido, como a su vez, brindarles enseñanzas técnicas, teóricas y prácticas y mantenerlo en supervisión hasta que ya pueda manejar la mayor parte de sus deberes y responsabilidades de una forma autónoma dentro del trabajo.

Es así, como tanto la rotación de personal está relacionada al reclutamiento y selección del personal, porque si el nuevo empleado no destaca sus experiencias y habilidades, puede que algún momento pueda sentir frustración al no estar al mismo nivel que sus demás compañeros creando de esta manera una desmotivación, insatisfacción laboral y bajo rendimiento laboral que afectara su productividad en la organización y también creará un mal clima

laboral a partir de los cambios comportamentales que tendrá al no estar complacido con su propio trabajo o el que ejercen los demás.

Por lo contrario, a veces también la salida de un empleado antiguo y darle la bienvenida a uno nuevo puede que provoque una incertidumbre en el equipo de trabajo, primeramente porque no saben cómo llegará a funcionar esta persona en su área, si también está la disposición de colaborar con su equipo y si creará un ambiente amigable en que no haya discusiones o problemas entre otros compañeros; ya que si suele dar esto, también se obtendrán consecuencias con referencia a los otros empleados, quienes al final desistirán de su oportunidad laboral al no tener un buen clima laboral e incluso con el tiempo, puede que decrezca su productividad laboral.

Es así, como es importante de que siempre la organización vele por la motivación, clima laboral de estos empleados para que formen un buen equipo con sus demás compañeros, en los que puedan brindar un buen aporte en su trabajo y siempre sea útil todas aquellas habilidades que muestre, con la finalidad, de no dejar escapar a un empleado que pueda ser un elemento importante en la organización; asimismo, es bueno mantener

una constante retroalimentación y entrenamiento a todos los empleados para que así, ellos puedan seguir destacándose en su trabajo a partir de las enseñanzas y experiencias brindadas en su trabajo para que no olviden el aprendizaje obtenido y desde luego, puedan realizar de forma adecuada sus funciones durante sus jornadas laborales para evitar errores que ocasionen un inconveniente con sus superiores.

Por otra parte, el ausentismo laboral se define como “un fenómeno universal que se funda como un grave problema que abarca una importante dimensión social, económica y humana, con repercusiones en tres niveles; a saber: empresarial, individual y social” (Ferro-Soto, García Alonso, & Lareo-Lodeiro, 2014, pág. 576). A través de los resultados obtenidos por parte de los empleados, se puede llegar a observar que, el 33.33% de los encuestados están totalmente de acuerdo que por parte de la organización existe un problema del cual los individuos no toman responsabilidades dentro del trabajo, esto puede llegar a ocasionar pérdidas de alto nivel dentro de la empresa, ya que dificulta la planificación, organización y el cumplimiento de los objetivos establecidos provocando una ineficiencia para la empresa.

Así como también, los empleados manifestaron que existe la presencia de inasistencias que no han sido autorizadas por el área de recursos humanos y gerente de la sucursal, por lo que las inasistencias más comunes por parte de los empleados son por salud, accidentes de trabajo, motivos familiares y personales. Por ende, lo anterior se puede contrastar con la teoría, porque según Morquera-Tavera (2017) el ausentismo laboral puede surgir por múltiples factores que se dividen en dos: ausentismo legal o involuntario y el absentismo personal o voluntario. Dentro de las primeras se incluyen los accidentes de trabajo, permisos legales, enfermedad común y riesgos psicosociales, entre otros; es decir, el empleado no posee la voluntad de faltar al trabajo, sino que la ausencia se genera por causas externas.

A pesar de ello el empleado puede llegar a entregar justificaciones que no son válidas, es decir, ir a médicos particulares o privados que son conocidos por los empleados en vez de ir a clínicas del seguro social donde se encuentran afiliados; o también, al no presentar incapacidades o evidencias que comprueben su ausencia como lo suelen ser por motivos familiares o personales. Asimismo, se dan ausencias en donde el empleado tiene la responsabilidad de presentarse y no asistió, esto se debe a

conflictos laborales, permisos personales, inasistencias que no han sido autorizadas, etc.

De igual forma, la mayoría de los trabajadores mencionan que dentro de la organización se dan ausentismos por accidentes de trabajo, por lo que genera costos a la empresa, se ve afectada la productividad laboral, puede haber una disminución del rendimiento laboral. Según Cárdenas, Cáceres & Tarazona (2010) se encuentran los efectos negativos, los cuales incluye: reducción de los ingresos familiares, progreso a indisciplina, aumento de horas extras, generación de costos para la empresa u organización y disminución en el rendimiento del equipo de trabajo, de esta manera, también se puede contrastar lo de la teoría, porque los empleados manifestaron que si existe una disminución del rendimiento cuando se presenta ausentismo por parte de los colaboradores, siendo así que, el ausentismo laboral se puede dar tanto por el empleado como por la empresa.

A su vez, el desempeño de los empleados de una organización es un factor clave para el éxito de ésta, porque “son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en

términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). A partir de lo descrito anteriormente y por medio de los resultados obtenidos por las gráficas presentadas, se puede llegar a observar que el 50% de los participantes consideran que dentro de la organización se puede realizar el trabajo con eficacia cuando el empleado toma la iniciativa y trata de hacer las cosas por sí mismo, esto permite que el empleado pueda poner en práctica sus conocimientos y habilidades para realizar las actividades por su propia cuenta y lograr mejores resultados.

También, el 56.67% de los participantes manifestaron que a sus superiores les gusta que hagan bien su trabajo sin tener que estar verificando con ellos; esto permite que los empleados tengan, hasta cierto punto, autonomía dentro del trabajo y que puedan desenvolverse sin necesidad de que sus jefes estén todo el tiempo pendientes de ellos. Cabe mencionar que, el 56.67% de los participantes están de acuerdo con que dentro de la organización siempre existe presión para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal de los empleados, porque dentro del rubro, es bastante común que se ejerza cierta presión debido a los cambios y al movimiento del

mismo. Agregando que, es de gran importancia que puedan adaptarse y llevar a cabo nuevos retos que le permitan seguir aprendiendo y desarrollándose para realizar eficientemente las funciones.

Asimismo, a través del análisis de los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión de que, en efecto, el clima organizacional tiene un impacto en la productividad laboral en los empleados del Restaurante Don Li, esto es debido a que los indicadores como motivación, ausentismo y relaciones interpersonales son categorías que intervienen en mantener un eficiente trabajo entre los colaboradores de la organización, de los cuales, si no se les muestra una importancia en ellos, a futuro causarán otros efectos como la rotación de personal, insatisfacción laboral e incluso un decrecimiento mayor en el desempeño laboral.

Añadiendo que, durante el proceso de la recolección de datos se ha llegado a observar que existen varios elementos que intervienen en el fomento del clima laboral, como lo suele ser: un bajo reconocimiento intrínseco o extrínseco por parte de la empresa hacia los trabajadores, desconfianza entre los equipos de trabajo de la sucursal, sanciones por errores cometidos en el trabajo y ausentismos por inasistencias o accidentes laborales. Todos

estos componentes antes descritos a pesar que sean pocos tienen un mayor dominio en la productividad de los colaboradores, de los cuales ocasionan una percepción negativa de la organización que provoca que no haya un compromiso, sentido de pertenencia y cumplimiento de funciones que logren un mejor rendimiento laboral.

Al mismo tiempo, con los resultados inferenciales obtenidos se percibieron algunas debilidades de las que será esencial que la organización llegue a tomar un interés en ellas para que en el futuro las pueda convertir en fortalezas con el fin de que los trabajadores incrementen su productividad laboral a partir de su clima organizacional, entre ellas están; una escasa promoción de incentivos, escepticismo entre empleados, irresponsabilidad laboral, inasistencias injustificadas, ausencias por accidentes y falta de retroalimentación o capacitación.

De hecho, al no haber una motivación tanto intrínseca como extrínseca, reconocimientos por parte de la organización, sistemas de promoción de desarrollo profesional y relaciones interpersonales de confianza son factores claves que se encuentran interviniendo de forma negativa en los empleados, y los cuales, afectan la productividad laboral en ellos, obteniendo resultados constantes en

ausentismos, sanciones, baja retroalimentación o entrenamiento de las cuales no están apoyando en la mejora continua del empleado en su labor, como a su vez, en su crecimiento personal y laboral.

No obstante, a pesar de haber observado estas debilidades, se hace mención que existen varias fortalezas que los propios empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito tienen, por ejemplo: sentido de pertenencia, satisfacción laboral, buen entorno laboral, iniciativa laboral, mejora continua en el trabajo y trabajo en equipo. De tal manera, que estas fortalezas, también se vuelven un factor clave en la productividad laboral en los empleados, ya que, crea un ambiente estable, seguro, agradable y positivo en ellos a través de condiciones que logran una permanencia y retención del talento humano; compromiso, disminución en la rotación laboral e incremento del desempeño laboral.

De la misma manera, la actitud, personalidad, percepción, valores, aprendizaje y presión laboral que tiene cada uno de los colaboradores, son componentes que participan en relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en los trabajadores, porque a pesar que cada empleado tiene una diferente forma de pensar y actuar durante su trabajo, hace que

esté se distingue de los demás pero que al final se complementa con sus compañeros logrando entre ellos un buen equipo de trabajo que rendirá bien durante sus jornadas laborales a partir de la forma de ser de ellos, de sus experiencias, aprendizajes, valores del trabajo, etc. Por ejemplo: un mesero puede que tenga más experiencia en el rubro de restaurante en comparación de otro que pueda tener más experiencia en el rubro de cafeterías, sin embargo, sus aprendizajes los puede igualar a partir de dar un buen servicio al cliente, presentar una amabilidad genuina y amar su trabajo.

Otro ejemplo, es de los cocineros, cada uno de ellos puede traer diferentes experiencias de muchos o pocos lugares de otros trabajos, como también, la cantidad de años que se han dedicado a esa labor; sin embargo, aquello que los iguala, es cuando se preocupan por presentar un plato de comida de calidad, que conocen las recetas, la manipulación de alimentos e incluso, que trabajan en equipo para sacar en un buen tiempo un plato del menú.

Es así, como estos componentes influyen tanto en el clima organizacional como en la productividad laboral, logrando que cada uno de ellos provoque en ambas variables el resultado de una satisfacción laboral, un buen desempeño laboral y buenas relaciones interpersonales que



conllevaran a que el entorno laboral para los empleados sea gratificador y positivo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### *Conclusiones*

**Como equipo de investigación se concluye en lo siguiente:**

→ Existen varios elementos que intervienen en el fomento del clima organizacional en la productividad laboral en los empleados del Restaurante Don Li, entre los cuales están: un bajo reconocimiento intrínseco o extrínseco por parte de la empresa hacia los trabajadores, desconfianza entre los equipos de trabajo de la sucursal, sanciones por errores cometidos en el trabajo y ausentismos por inasistencias o accidentes laborales.

→ Además, existen factores negativos claves que están perjudicando el clima organizacional en los empleados del restaurante, tales como: que no haya una adecuada motivación tanto intrínseca como extrínseca, reconocimientos, sistemas de promoción de

desarrollo profesional y relaciones interpersonales de confianza; todos estos poseen un efecto perjudicial que dañara a futuro la productividad de los empleados, al grado de que ocasione ausentismos, rotación de personal e incluso un bajo desempeño laboral. Sin embargo, dentro de la productividad laboral se han encontrado factores positivos clave que provocan un ambiente estable, seguro y agradable en los trabajadores, como por ejemplo: crecimiento profesional, permanencia, fidelidad, retención del talento humano, compromiso, disminución en la rotación laboral e incremento del desempeño laboral; todos estos factores logran un efecto positivo en el empleado del cual su producto se verá a través del buen clima organizacional que se encuentre en la empresa.

→ A su vez, las fortalezas que poseen los empleados del Restaurante Don Li de la sucursal de San Benito son: el sentido de pertenencia, satisfacción laboral, buen entorno laboral, iniciativa laboral, mejora continua en el trabajo y trabajo en equipo. Por consiguiente, las debilidades que se encontraron son

una escasa promoción de incentivos, escepticismo entre empleados, irresponsabilidad laboral, inasistencias injustificadas, ausencias por accidentes y falta de retroalimentación o capacitación.

→ Se identificó que los componentes que participan en relación entre el clima organizacional y la productividad es la satisfacción laboral, un buen desempeño laboral y adecuadas relaciones interpersonales que conllevarán a que el entorno laboral para los empleados sea gratificante y positivo dentro de sus puestos laborales al interior de la organización.

→ Por último, se concluyó que a través de los resultados obtenidos se aprobó la hipótesis alternativa, debido a que la muestra de participantes fue pequeña provocando una inexistencia de relación entre las variables clima organizacional y productividad laboral, siendo así que, se tuviera que respaldar de la teoría para establecer que aunque en la investigación no se haya dado el hecho de obtener una conexión

entre ambas variables, en futuros estudios con una muestra mayor de participantes puede que afirme que haya una relación entre el clima organizacional y la productividad laboral.

**Como equipo de investigación realizamos las siguientes**

**Recomendaciones:**

1. Que los futuros profesionales de la carrera en psicología puedan seguir investigando temas sobre el clima organizacional y productividad laboral porque al trabajar dentro de una organización podrán identificar factores positivos o negativos que influyen en la productividad de los empleados, siendo de esta manera que, puedan intervenir en los elementos perjudiciales y puedan potenciar las competencias de los trabajadores para que ellos puedan volverse personas más eficientes, fieles y satisfechas dentro de las organizaciones.
2. Que la empresa pueda tomar acciones a partir de los resultados de la investigación, con el propósito

que los empleados tanto nuevos como antiguos del Restaurante Don Li de la Sucursal de San Benito puedan sentirse más motivados al realizar sus labores, a tener mejores relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y evitar cualquier tipo de ausentismos que ocasionen que el empleado no cumpla con sus jornadas laborales.

3. Que los estudiantes egresados de la Licenciatura en Psicología deben contar con el apoyo de la Universidad como institución de Educación Superior, para realizar las investigaciones fuera de la institución, para así facilitar los debidos permisos dentro del trabajo, traslados y tener los accesos y permisos autorizados para realizarlas.
4. Asimismo, se recomienda que el área de Recursos Humanos del Restaurante Don Li, puedan llevar a cabo procesos más minuciosos y exhaustivos con respecto al reclutamiento y selección del personal que ingresará a la empresa, a fin de que los candidatos elegidos puedan encontrar un buen entorno laboral en donde se desempeñen

bien y se sientan satisfechos con las responsabilidades que tienen en su día a día; a la vez, tomando en cuenta cómo se sienten ellos en su lugar de trabajo para evitar futuras rotaciones de personal que sean dadas por una baja productividad laboral.

5. Por último, la empresa debe buscar constantemente estrategias y recursos que motiven al empleado dentro del trabajo, tales como: dar comisión, bonus, reconocimientos por el desempeño de trabajo, dar oportunidades de crecimiento en la empresa, así como también aumento de salario, etc.; con la finalidad de que no decrezca la productividad laboral de los empleados y de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*.
- Cárdenas, Y., Cáceres, M., & Tarazona, C. (2010). *Características del ausentismo laboral ocasionado por incapacidad médica en el personal de enfermería de la Foscal*. Santander, Colombia: Auditoría en salud.
- Chaparro, R., Daneisy, T., & Guzmán, R. (2015). Factores que originan las rotación del personal auxiliar de odontología. *Revista Científica Javeriana*, 19-26.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.
- Culqui, M. (2017). *"Los valores personales y el clima organizacional en colaboradores de un supermercado en San Juan de Lurigancho. Lima, 2017"*. Escuela Profesional de Psicología, Facultad de Humanidades. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Ferro-Soto, C., García Alonso, E., & Lareo-Lodeiro, B. (2014). Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Caso: empresa auxiliar automoción española. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 575-597.
- García-Ferrando, M. (1993). La Encuesta. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, 123-152.
- González, J. (2009). *Manual Básico SPSS*. Talca, Chile: Universidad de Talca.
- González, M. (2006). *"La rotación de personal como un elemento laboral"*. Monterrey, Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *"Metodología de la Investigación"* (6° Edición ed.). Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, R. (2015). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, 37-38.
- Mondragón, M. (2014). Uso de la Correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98-104.



Mosquera-Tavera, N. (2017). *Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Pedraza, Z., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal

administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493-505.

Sánchez, F. (2015). *Hojas de Cálculo en Microsoft Excel*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.