



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LA
REGIÓN SIERRA.**

“innovación tecnológica y superación por siempre”

INGENIERIA EN ADMINISTRACION.

**ANALISIS DE CLIMA LABORAL EN LA
EMPRESA HOTEÑ SON MAR S. A DE .CV.**

T E S I S

Que para obtener el Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN.

Presenta:

NATANAEL FELICIANO CRUZ CRUZ

Director de tesis:

DRA. LILIANA GUADALUPE JAUREGUI BELTRAN

TEAPA TABASCO

OCTUBRE 2020

Agradecimiento.

A Dios primero que nada por la vida que me regala, por la salud, sabiduría y entendimiento en cada una de las etapas de este proceso académico. **“Pon en manos del señor todas tus obras, y tus proyectos se cumplirán.” Prov., 16:3**

A MIS PADRES Manuel Cruz Méndez y Ismaela Cruz Flórez, por ser lo mejor de mi vida, por su apoyo incondicional, por los valores que me han brindado, su ejemplo y su motivación para seguir adelante en el transcurso de mi vida y de mi carrera, GRACIAS PAPA GRACIAS MAMA.

A MIS HERMANOS por sus motivaciones y su gran apoyo que me han brindado Gracias. En especial a mi hermano Abel Cruz Cruz gracias por tu inmenso apoyo que me brindó en esta etapa de mi vida.

A MIS MAESTROS por sus enseñanzas y dedicación, y Mi asesora, Dra. Liliana Guadalupe Jáuregui Beltrán, Gracias por su gran apoyo.

Resumen

En la actualidad las empresas desean brindar los mejores servicios, para lo cual necesitan el personal adecuado y capacitado para la ejecución de cada una de las actividades que se requieran, lo cual se logra mediante un clima organizacional adecuado.

La presente investigación tuvo como objetivo principal el análisis de los factores que afectan el clima organizacional en la empresa Hotel Son – Mar, ubicada en la ciudad de Monterrey Nuevo Leon. Siendo una investigación de tipo descriptivo, como fuente se presentan antecedentes de investigaciones sobre el clima organizacional y un marco teórico en donde se incluye información sobre los indicadores utilizados, los cuales fueron: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Los sujetos de estudio fueron 39 los cuales estaban conformados por 5 áreas; el instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta, con una escala que abarcó desde “excelente” hasta “malo”.

La presentación y análisis de resultados se dio mediante graficas de pastel, en donde se logró concluir que el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores; así mismo, se recomienda fortalecer el indicador motivación, lo cual se puede realizar mediante un programa de reconocimientos e incentivos para el personal.

Índice.

Agradecimiento.	1
Resumen	3
Capítulo 1.....	9
Introducción.	9
2. Descripción de la empresa hotel SON – MAR S.A de C.V.....	10
3. Planteamiento del problema.....	25
3.1 Pregunta de investigación:.....	26
4. Objetivos:	26
4.1 Objetivo General:	26
4.2 Objetivo Específico:	26
5. Justificación:.....	27
5.1 Alcances:	28
5.2 Limitaciones:.....	28
Capítulo 2.....	29
6. Marco Teórico:	29
6.1 Definición de Empresa.	29
6.1.2. Definición de empresas turísticas:	30
6.1.3. Definición de empresa Turística:	31
6.1.10. La importancia de los recursos humanos en la organización	39
6.2.1 DEFINICIONES HISTÓRICAS DEL CLIMA LABORAL SEGÚN AUTORES:	40
6.2.2 TEORÍAS SOBRE EL CLIMA LABORAL:	43
6.2.3 Estado del Arte del clima laboral:	45
6.3. Liderazgo Grupal	53
6.3.1 Satisfacción de vida:.....	55
6.3.7 Compromiso organizacional:	60
6.3.8 El clima organizacional y sus modelos de medición:.....	62
7. Metodología:.....	69
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	69
7.2 OBJETO DE ESTUDIO.	70
7.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	71

7.4 diseño de instrumentos de medición:.....	71
8. conclusión.	103
9. Recomendación:	104
10. Experiencia personal, profesional adquirida.....	106
11. Fuentes de información:	107
12. Anexo:	109

Índice de Graficas.

1. Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior.-----	75
2. Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral.-----	76
3. Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo.-----	76
4. Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas.-----	77
5. Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acorde a sus criterios.-----	77
6. Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes.----	78
7. Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos.-----	78
8. Examino mis opiniones en la cavidad del grupo.-----	79
9. Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca.--	79
10. Trabajo duro para progresar.-----	80
11. Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista.-	80
12. Me ocupo de cada detalle.-----	81
13. Presiono para la obtención de resultados.-----	81
14. Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto.-----	82
15. Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo.-----	82
16. Estoy dispuesto a la introducción de cambios.-----	83
17. Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro.-----	83
18. Confío en el buen criterio de los miembros del grupo.-----	84
19. Posibilito a los miembros del grupo determinen por sí mismos su ritmo de trabajo.-----	84
20. Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado.-----	85

TRABAJO

TR1.La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre su miembro. -----	88

TR2.Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.-----	89
-	
TR3.en la empresa, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.-----	89
TR4.Si hay un nuevo <u>Plan Estratégico</u> , estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.-	90
TR5.Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo.-----	90
-	
TR6.Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.-----	91
-	
T1R7. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.-----	91
TR8. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo-----	92

AUTONOMIA

AU9. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor.-----	92
-	
AU10. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.-----	93
-	
AU11. Conozco las exigencias de mi trabajo.-----	93
-	
AU12. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.-----	94
--	
AU13. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.-----	94
-	

COHESIÓN

CO14. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.-----	95
-	
CO15. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.---	96
--	
CO16. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.-----	96
CO 18. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.-----	97
--	
CO 19. En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.-----	97
-	
CO 20. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.-----	98
--	

RECONOCIMIENTO

RE21. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.-----	98
-	
RE22. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.-----	99
RE23. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.-----	99
RE24. Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido.-----	100
RE25. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución. -----	100
--	
RE26. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado. -----	101

Índice de Tablas.

1. Tabla. -----	15
2. Tabla. -----	16
3. Tabla. -----	46
4. Tabla. -----	51
5. Tabla. -----	51
6. Tabla. -----	52
7. Tabla. -----	54
8. Tabla. -----	64
9. Tabla. -----	73
10. Tabla. -----	74

Índice de imagen.

1. Imagen. -----	11
2. Imagen. -----	11
3. Imagen. -----	12
4. Imagen. -----	12

Capítulo 1.

Introducción.

Según **Peiró y Prieto** (1996), define al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en la que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. está relacionado con el “saber hacer” de cada individuo con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción de la empresa y con las actividades de cada uno.

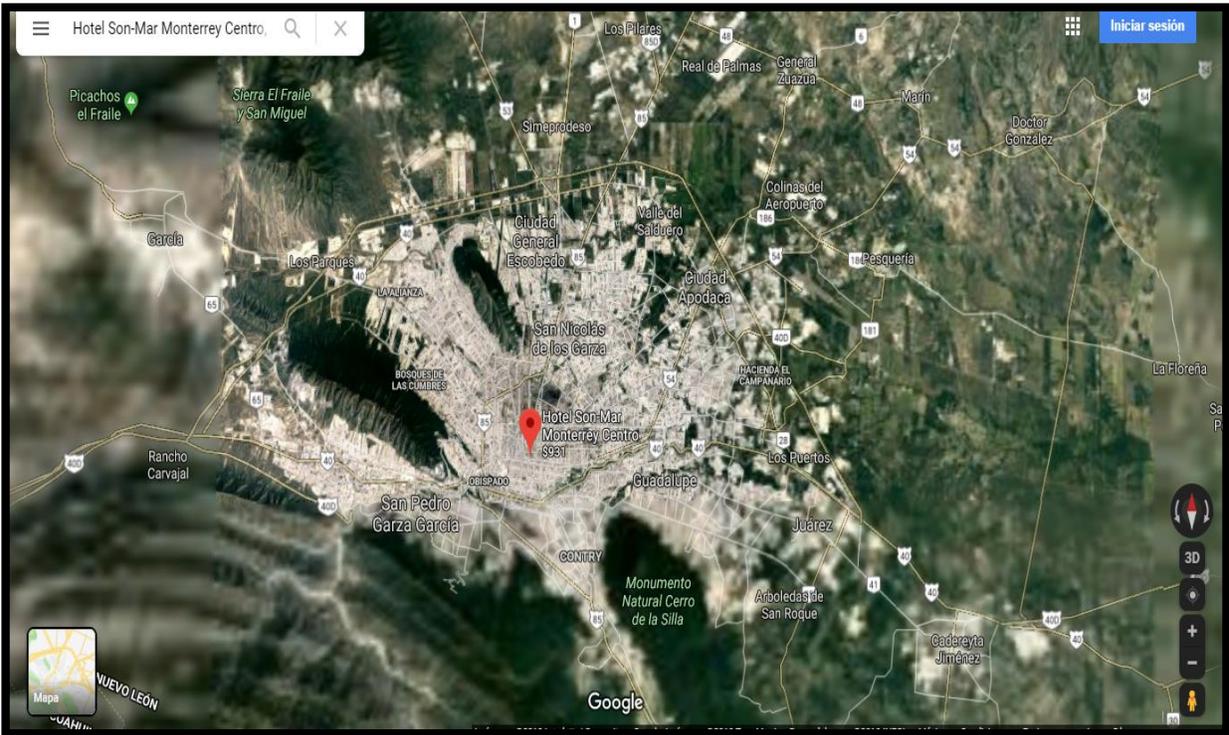
El clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados positivos, por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tiene las personas de las condiciones de su entorno. Este puede ser individual o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capas de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; lo más relevantes es la percepción son condiciones de empleo, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea fisiológico, psicológicos, sociales y económicos.

2. Descripción de la empresa hotel SON – MAR S.A de C.V

El hotel son-mar está ubicado en la AV. Alfonso Reyes 1211 Norte, Col Obrera, Monterrey Nuevo León, el hotel es de cuatro estrellas, tiene un total de 89 habitaciones, cuenta con el área de restaurante que lleva el nombre “los Girasoles”, cuenta con el gran salón de eventos con capacidad de 90 personas tipo auditorio, dos salas privadas que cuenta con la capacidad de 25 personas y el área de Bar, a la igual forma cuenta con 39 empleados distribuidos en las áreas ya mencionadas y como también en las áreas de contabilidad, áreas administrativas, el área de recepción y el área de ama de llaves, área de mantenimiento y almacenista. Con seguridad de cámaras y vigilancia de 24 horas de personal.

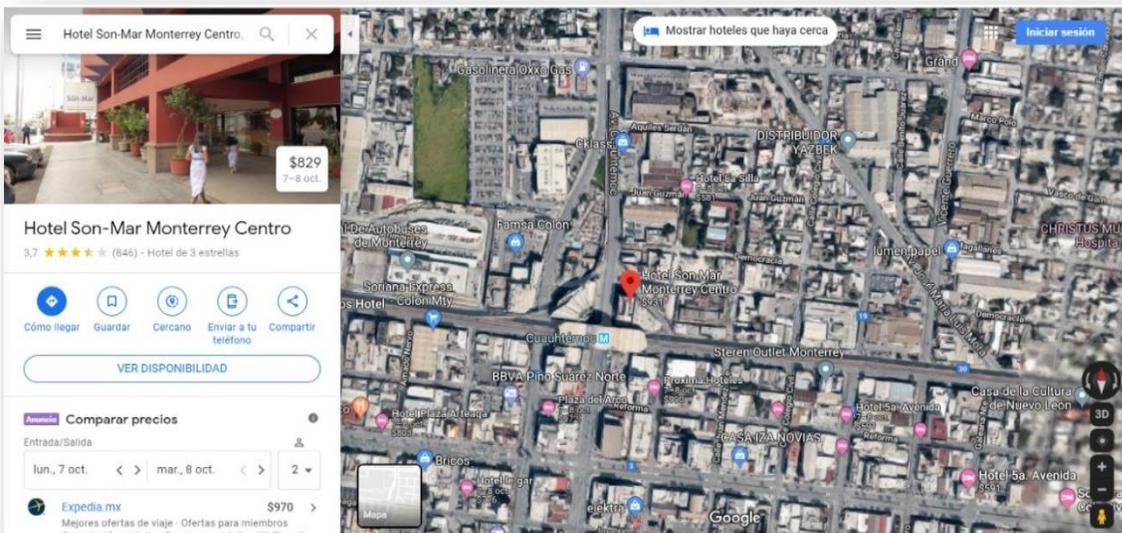
2.1 Macro localización: imagen. 1



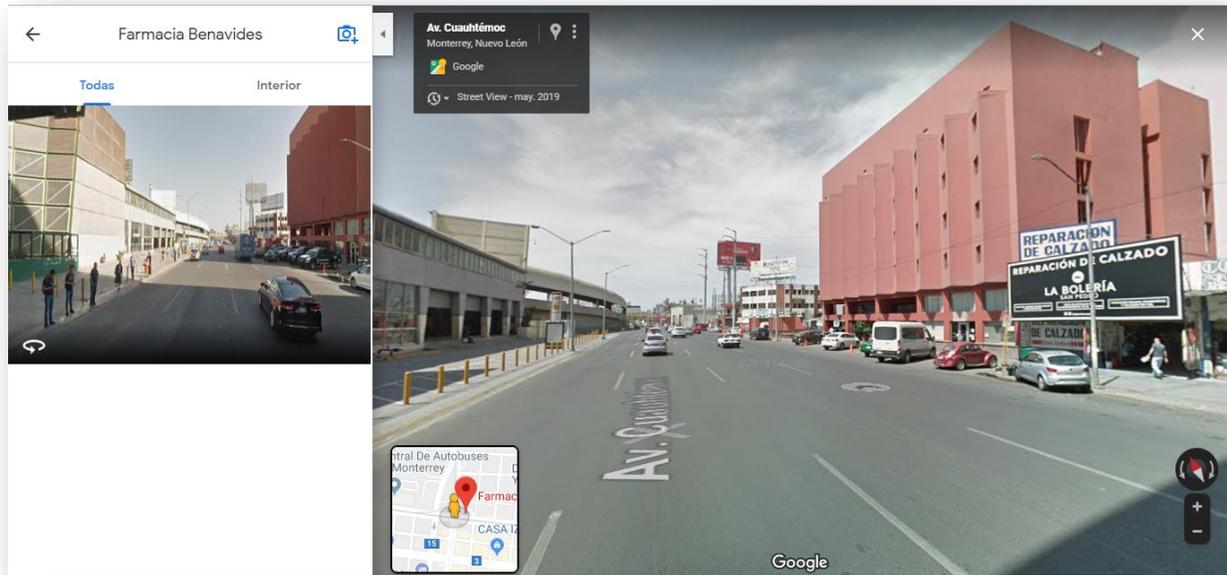
Fuente: Google maps ubicación. Imagen. 1

2.2 micro localización:

Ubicación satelital de la empresa hotel son – mar S.A de C.V



Fuente: Google maps. Imagen 2



fuente: Google maps: imagen 3.

el hotel esta ubicado en, Av Alfonso Reyes 1211 Norte, Col Obrera, Sarabia, 64490 Monterrey, N.L.



fuente: Google maps: imagen. 4

2.3 Misión, Visión, Valores:

Misión:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y huéspedes superando sus expectativas, brindándoles productos y servicio de calidad a través de nuestros colaboradores. Aportar al desarrollo económico y turísticos de la región mediante nuestros compromisos de excelencia e innovación, generando a nuestros propietarios un crecimiento continuo y sostenible años tras años.

Visión:

Ser reconocido por nuestros huéspedes, siendo la mejor opción para la realización de eventos, congresos y convenciones y a su vez la mejor opción para su descanso. Teniendo en cuenta el desarrollo del hotel, asegurando estabilidad laboral a nuestros colaboradores, generando empleo en la región y manteniendo estándares de calidad en la prestación del servicio.

Valores.

- respeto
- integridad
- pasión
- simplificación
- buen humor

2.4 Historia de la empresa:

Con sus más de 35 años de historia, el Hotel Son Mar se sitúa estratégicamente en el corazón de Monterrey, junto a una de sus avenidas principales, ofreciendo un alojamiento de 4 estrellas.

Desde 1985 hemos hecho varias remodelaciones con el propósito de hacer su estancia más placentera, Con el tiempo hemos adquirido mayor prestigio; prueba de ello es que se nos ha otorgado la categoría 4 estrellas, que usted podrá comprobar al gozar de la comodidad de una de las 89 habitaciones que le ofrecemos, clasificadas como: suites estándar, dobles y junior. Nuestras habitaciones están muy bien equipadas para que usted se dedique exclusivamente a aprovechar al máximo su estancia en la hermosa Sultana del Norte.

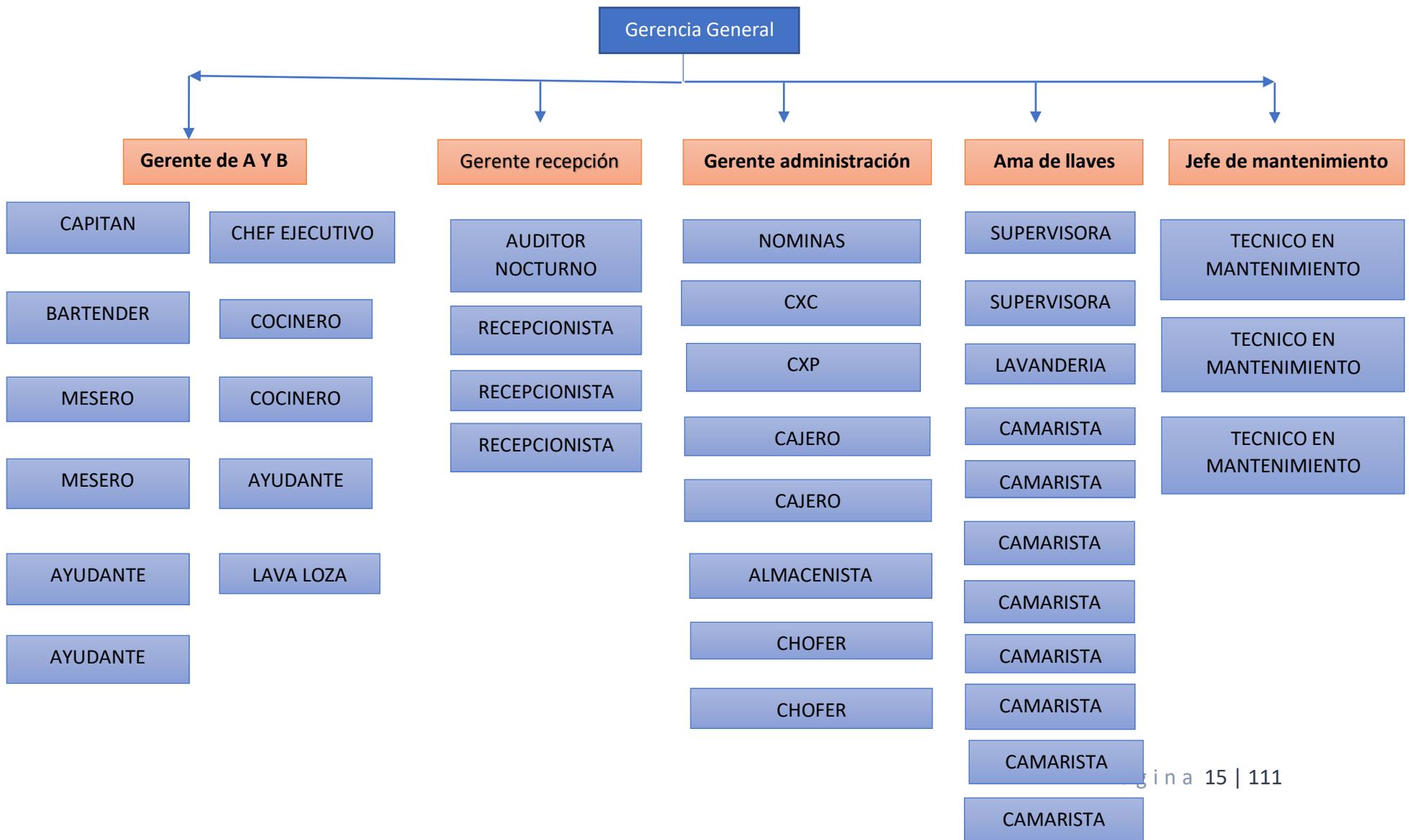
Sus habitaciones incluyen aire acondicionado individual, televisor con canales por cable, botellas de agua de cortesía, armario, escritorio y suelos alfombrados, así como baño privado con ducha y amenities. Las suites cuentan además sofá cama.

Sus instalaciones disponen de salones para eventos, caja fuerte, centro de negocios, lavandería y servicio de habitaciones. Asimismo, su conexión wifia y su parking son gratuitos.

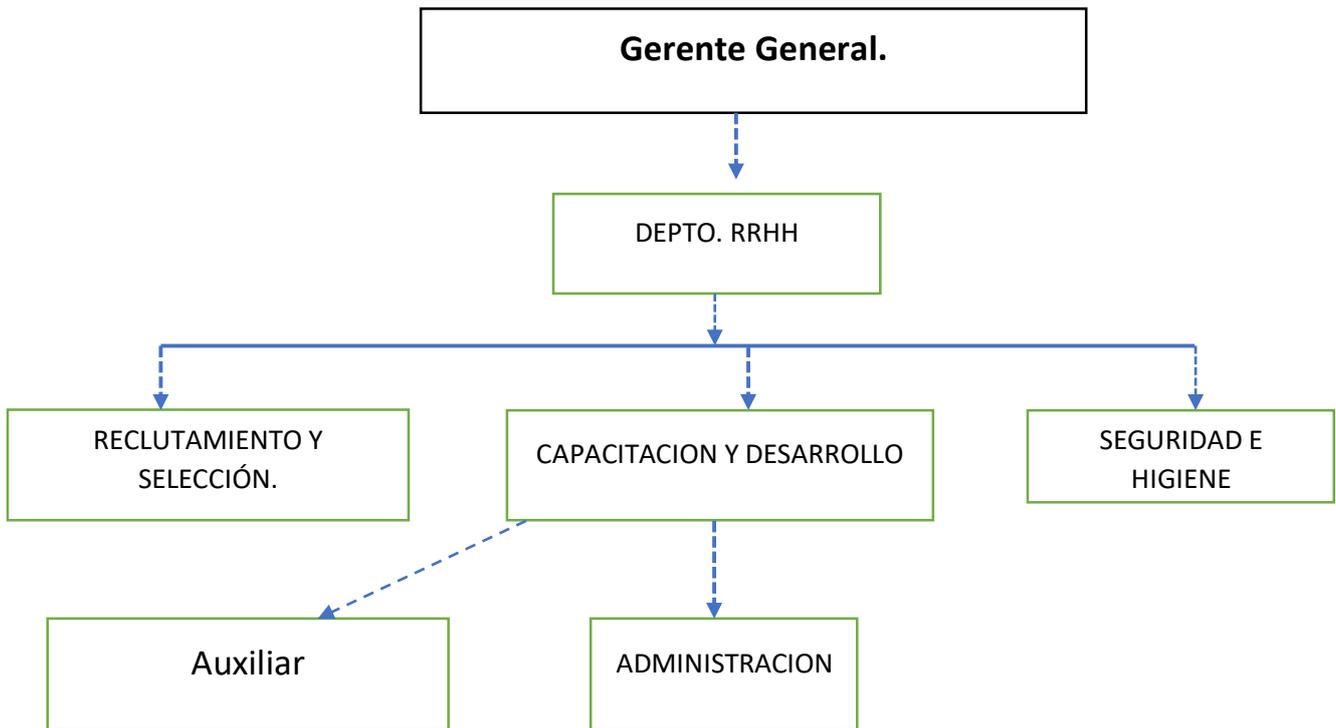
El Hotel Son Mar alberga el bar, el Mezanine, que ofrece música en vivo y retransmisión de eventos deportivos, y también el restaurante Los Girasoles, especializado en platos regionales e internacionales.

La estación de metro de Cuauhtémoc se encuentra junto al hotel, mientras que la Central de Autobuses de Monterrey queda a cinco minutos a pie. Por su parte, el Parque Fundidora está a diez minutos en automóvil.

2.5 Diseño de la organización.



2.6 Organización de puesto de área de recursos humanos:



2.7 Área de trabajo del estudiante:

En el área de recursos humanos estoy como auxiliar de capacitación y desarrollo, Administrar todos los documentos que requiera el Gerente o los jefes de área como también mantener y llevar control de la base de datos de Capacitación, Apoyo cuando se le solicita en comunicaciones internas. Y elaborar los documentos que requiera cada área de recursos humanos también recibir a los huéspedes y tener buen trato al cliente, mucho trabajo en equipo y trabajar bajo presión. Como también sirvo apoyo en el área de lavandería apoyo a lavar los que son los materiales que se necesita para dar mantenimiento cada habitación del hotel, y esto con lleva a un determinado control de cada producto que se utiliza para lavar los materiales.

2.8 Reglamento del trabajador:

Este Reglamento interno del trabajo es de carácter obligatorio para todos los trabajadores de la empresa o los trabajadores externos que presten algún servicio en las instalaciones de la misma, consientes de si entendimiento y lo básico de esto puede llevar las buenas relaciones del obrero – patronales.

Los trabajadores entienden que deben observar la máxima responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes, así como cumplir estrictamente con las siguientes obligaciones que contraen con la empresa desde el momento de su ingreso:

1. Como trabajador tienes la obligación de sujetarte a los exámenes de admisión que la empresa determine.
2. Los datos y referencias que proporciones deberán ser verificados, quedando entendido que, de existir falsedad de las mismas, te pondrá ser rescindido el contrato individual de trabajo sin responsabilidad de la empresa.
3. Deveras marcar tu asistencia en el reloj checador de huellas digital la entrada y salida. En dado caso de no estar registrada tu huella comentarlo con tu jefe de inmediato.
4. Deveras presentarte debidamente aseado y arreglado al desempeño de tus labores, siendo facultada de la empresa, el no admitirte al desempeño de tus servicios si no cumples con la obligación que se establece:
 - I. Todo personal deberá presentarse a su hora de entrada puntualmente
 - II. Contará con un máximo de 10 minutos de tolerancia, después de su hora de entrada (retardo menor). Queda a juicio de la empresa el deducir los retardos correspondientes.
 - III. A la persona que llegue en el lapso comprendido entre los 11 y 25 minutos después, se les considera un retardo mayor y solo se le permitirá su ingreso a trabajar con la autorización de su jefe de área.
 - IV. La persona que acumule tres retardos mayores durante una quincena se les descontara el día de trabajo.

- V. El que llegue después de 26 minutos de su hora de entrada se le regresara y no se le permitirá trabajar su turno y no se le pagara el día (o trabajara su día de descanso).
 - VI. Se prohibirá la entrada al personal que muestre señales de haber ingerido bebidas alcohólicas o sustancias toxicas prohibidas.
 - VII. El personal tendrá derecho a dos faltas al mes siempre y cuando sea con previo aviso y comparación.
 - VIII. Las faltas solo serán justificadas con incapacidades expedidas por el seguro social.
 - IX. El personal usará el uniforme completo (en su caso), el personal que no lleve el uniforme debidamente presentable, podrá no ser admitidos en sus labores.
 - X. El personal femenino deberá:
 - A. Portar uniforme limpio y planchado.
 - B. Usará maquillaje discreto.
 - C. Usara aretes pequeños, no arracadas grandes y/o ostentoso sin mas de un arete por la oreja.
 - D. Si usa cabello largo será recogido o si es corto bien peinado
 - XI. El personal masculino deberá:
 - A. Usar uniforme completo, limpio y planchado.
 - B. Cabello corto y bien peinado, no patillas.
 - C. Bien rasurado no barba o bigote.
 - D. Zapatos en buen estado, limpios y bien lustrado.
 - E. Prohibido el uso de arracadas en oreja, nariz o labios.
 - F. Uñas cortas y limpias.
5. El hotel proporciona lugares donde cambiarse, bañarse, pero no puede ser responsable por los artículos que se pierdan en esos lugares. Tu estas obligado a hacer buen uso de las instalaciones designadas para el mismo.
6. Los vigilantes que la empresa designe, tienen la facultad de inspeccionarte a ti y a tus objetos personales durante el desempeño de tus labores y a la hora de entrada y salida. No se autoriza la salida o entrada de objetos, paquetes, etc. Sin previa autorización, inspección y permiso firmado por tu jefe de departamento.

7. Debido al giro de la empresa, los horarios, descansos y vacaciones serán fijados por la empresa y se te notificara personalmente, quedando, sujeto a los cambios que la empresa determine.
8. Tienes la obligación de encontrarte en el lugar que te sea designado para la realización de tus labores.
9. Disfrutaras de un descanso de ½ hora, cuando labores en jornada continuas, durante el cual podrás tomar tus alimentos, que será fijado según las necesidades de la empresa y podrás tomar tus alimentos en los lugares destinados para tal efecto.
10. Queda prohibido que abandones el lugar del trabajo y recibir cualquier tipo de visita durante la jornada de trabajo, a menos que tengas la autorización de tu jefe inmediato.
11. Tu como trabajador, estas obligado a dar aviso de tus ausencias al trabajo dentro de las 24 horas a partir de la hora obligatoria de entrada al mismo y si es por enfermedad deberas de entregar un certificado médico, obligándote a avisar por ti mismo o por un tercero.
12. Cuando requieras de un permiso, deberás solicitarlo por lo menos 15 días de anticipación y por escrito. La empresa puede autorizarlo o no, debiendo ser también por escrito y si no es autorizado por escrito, se dará por no concedido. En caso de emergencia, quedara a criterio de la empresa el procedimiento.
13. Si un cliente en lugar de pagar su cuenta, desea firmarla solo podrá hacerlo bajo las normas que la empresa establezca y con autorización del jefe departamental. Si acepta la firma del cliente si autorización, será tu responsabilidad.
14. Las cuentas de bares y restaurantes, están bajo responsabilidad de cajeros, capitanes o meseros, así como de los correspondientes cantineros. En caso de extravió de alguna cuenta si tu eres uno de ellos, deberás de avisar de inmediato a tus superiores y en caso de que se haya retirado el cliente si pagar, si es tu responsabilidad deberas cubrir los importes correspondientes.
15. Si por el puesto que ocupas tienes bajo tu responsabilidad la supervisión de otros trabajadores, cuando ellos usen uniformes y trabajen a la vista del público, tendrás la obligación de inspeccionarlos diariamente para ver

- si su presentación general, higiene personal y del uniforme, se ajustan a las reglas establecidas por el servicio.
16. Deveras seguir estrictamente las instrucciones de tus jefes y ejecutar tu trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, para lo cual deveras poner de tu parte toda la eficiencia, practica y buena voluntad en el mismo, atendiendo con toda cortesía a los clientes y huéspedes. Y con el fin de mejorar el servicio y corregir posibles deficiencias, tiene la obligación de informar a tus supervisores inmediatos los comentarios que oigas de los huéspedes relacionados con el servicio.
 17. Los días de pago de salarios, deveras firmar un recibo de la compañía o los documentos que la misma te presente por la totalidad de los sueldos devengados hasta esa fecha, entendiéndose que implicara un finiquito total para la compañía por toda clase de sueldos o prestaciones hasta la fecha del mismo.
 18. Todas las quejas que tengan tu y tus compañeros, deberán ser presentadas por ustedes a sus jefes departamentales. Si decides que la solución al problema no es satisfactoria, o la queja es contra tu jefe departamental deveras presentarte a la gerencia general a formular tu queja.
 19. Si sufres un accidente de trabajo o alguno de tus compañeros, es tu obligación dar aviso a tu supervisor, tan pronto como suceda, sea en el desempeño de tu trabajo o en el traslado de tu domicilio al trabajo y viceversa, así como cualquier accidente que llegue a sufrir un huésped o un cliente.
 20. Si existiera un incendio en cualquier parte del Hotel y tu lo sabes, tienes la obligación de informar de inmediato a la operadora, gerencia general ya la seguridad en turno. Existentes extintores en cada uno de los pisos del hotel pueden ser utilizados y repórtalos, para que sean recargados. En tanto dura la emergencia, todos están a disposición de lo que se necesite en la empresa.
 21. En los lugares y en los trabajos en que la empresa te proporcione equipo de seguridad (cascos, botas, cubre boca, lentes, fajas, etc.) es obligatorio que los utilices.

22. Si tu o alguno de tus compañeros contrae una enfermedad contagiosa, no podrá ser admitido al trabajo, para ello el medico de que la empresa designe o un particular tiene la autorización para hacer un examen en cualquier momento, si considera que alguno de nosotros padece una enfermedad de este tipo.
23. Si ves algunos de tus compañeros o persona extraña que actúe sospechosamente en el Hotel por seguridad de los nosotros y la de los huéspedes, es necesario que reportes todo lo que veas que esta fuera de lo normal.
24. Si tú tienes el cargo de camarista, deberas tocar discretamente en la puerta antes de entrar a alguna habitación, dando tiempo a que el huésped conteste que puede entrar. Si existe alguna anomalía en la ocupación de la habitación, es obligación también de la camarista el dar aviso de inmediato a su supervisor, si está ocupada la habitación y no ha sido usada y no tiene equipaje o bien si hay dos personas ocupándola y solo está registrada una persona.
25. La compañía podrá sancionar a los trabajadores amonestarlos y suspenderlos en su trabajo sin goce de sueldo.
26. Serán causa de amonestación todas las faltas cometidas por el trabajador, que por su gravedad no sean causa de suspensión, ni de motivo de rescisión de contrato de trabajo y el cual se le levantara un acata administrativa donde quede explicado la causa de la amonestación:
- I. Portar o usar teléfono celular personal sin autorización, hacer o recibir llamadas telefónicas personales.
 - II. Recibir visitas durante la jornada de trabajo sin autorización del jefe inmediato.
 - III. Introducirse a un baño o vestidor que no le corresponda.
 - IV. Regresar al centro de trabajo después de terminar su jornada.
 - V. Impedir el trabajo de sus demás compañeros.
 - VI. Formar con compañeros de trabajo grupos con objetivos distintos al desempeño de labores.
 - VII. No tener ordenados los útiles de trabajo a su cuidado, así como dejándolos sin guardar en el lugar destinado para tal efecto.

- VIII. Por causas análogas con consecuencias semejantes a las anteriores.
27. Será motivo de suspensión de tres a ocho días, a juicio de la compañía las siguientes causas.
- I. Reincidir en los motivos de amonestación por tres ocasiones.
 - II. Comer en los lugares de trabajo, fuera del local destinado para tal efecto dentro de la empresa. Sin perjuicios de la sanción, se deberá pagar el alimento de la empresa.
 - III. Dedicarse durante horas de trabajo a labores ajenas de las que le corresponde.
 - IV. Interrumpir sus labores con lectura de libros, periódicos o cualquier otra publicación.
 - V. Tratar con cortesía, amabilidad o respeto a los huéspedes del Hotel. Sin esta falta de cortesía, amabilidad o respeto perjudican el prestigio del Hotel, la empresa rescindirá el contrato de trabajo.
 - VI. Presentarse a laborar sin la correcta presentación y aseo personal.
 - VII. Fumar o tomar bebidas alcohólicas dentro del hotel.
 - VIII. Faltar injustificadamente a la realización de sus labores de trabajo.
 - IX. Portar armas durante las horas de labor o guárdalas en los casilleros o cualquier lugar del hotel.
 - X. Se sancionará a quien grite, silbe, cante n voz alta, ponga la radio en las habitaciones o altere en cualquier forma la tranquilidad del hotel.
 - XI. Hacer usos de las instalaciones o pertenencias del hotel o de los huéspedes, en servicio propio. Si la falta es grave, la empresa rescindirá el contrato de trabajo sin perjuicio para ella misma.
 - XII. Sentarse en las mesas de los clientes o intimar con ellos dentro del centro del trabajo.
 - XIII. No comunicar inmediatamente a tu jefe, la carencia de instrumentos de trabajo, implementos o accesorios para el buen funcionamiento del hotel.
 - XIV. Hacer rifas y colectas dentro del centro del trabajo.
 - XV. Las demás faltas sancionables que no meriten separación del trabajo.
 - XVI. Por causas análogas a las establecidas en las fracciones anteriores de consecuencias semejantes en lo que el trabajo se refiere.

30. serán causa de recisión de contrato de trabajo sin responsabilidad para la compañía las siguientes:

1. Tener errores en el desempeño del trabajo por falta de atención en el mismo, cuando con ellos se cause cualquier perjuicio en los bienes o intereses de la compañía.
2. Usar para asuntos personales el equipo, útiles, materiales, muebles o vehículos que a la compañía proporciona o deja en la disponibilidad de los trabajadores para el desempeño de sus labores.
3. Presentar, vender, regalar o de cualquier forma disponer en beneficio propio, de personas extrañas o de otros trabajadores, del equipo, útiles, materiales o vehículos que la compañía proporciona o que están en disponibilidad de los trabajadores para el desempeño de sus labores, siempre que no estén autorizados por escrito, para ello, por el superior que corresponda.
4. Sustraer materiales, productos y otros objetos de la negociación por cualquier causa, sin autorización previa por escrito de los jefes respectivos.
5. Sustraer documentos de cualquier naturaleza propiedad de a compañía relacionados con el trabajo que no deban salir de la misma.
6. Prestar servicio de cualquier naturaleza aun a titulo gratuito a otra empresa que se dedique a actividades similares a las de la compañía o que directa o indirecta sea un factor de competencia de la misma.
7. No entregar en la oficina de ama de llaves del hotel cualquier objeto que hubiere sido olvidado o extraviado por alguno de los huéspedes del hotel o cliente de la compañía.
8. Introducir en cualquiera de las dependencias del hotel, mujeres o drogas de cualquier clase, así como bebidas alcohólicas que no sean las del servicio que preste a los huéspedes, etc.
9. Pedir o aceptar gratificaciones por asignar habitaciones, reservaciones o servicio normales del hotel.
10. Por incurrir durante sus labores en falta de probidad u honradez, en caso de violencia, amigos, injurias o malos tratamientos en contra de los jefes o de sus compañeros.

11. Por cometer fuera del servicio contra cualquier de los jefes de la compañía o de sus familiares alguno de los actos anteriores señalados si son de tal manera graves que haga posible el cumplimiento del contrato de trabajo.
12. Por ocasionar intencionalmente perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivos de estas en los edificios, obra, maquinaria, instrumentos, materiales, materia prima y demás objetos relacionados con el trabajo.
13. Por cometer actos inmorales dentro del establecimiento o lugar de trabajo, ingerir bebidas alcohólicas o drogas en sus áreas de trabajo.
14. Por revelar secretos de fabricación o información de carácter reservado en perjuicio de la compañía.
15. Por comprometer por su imprudencia o descuido inexcusable la seguridad de cualquiera de las dependencias de la compañía o de las personas que ahí se encuentre.
16. Por obtener mas de tres faltas de asistencia en el término de treinta días, sin permiso de la compañía y sin causa justificada.
17. Por desobediencia a cualquiera de los jefes de la compañía, sin causa justificada, siempre de que se trate de trabajo contratado.
18. Por negarse a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.
19. Por acudir el trabajador a sus labores em estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
20. Por falta de cumplimientos del contrato de trabajo por parte del trabajador motivado por estar en prisión, efectos de sentencia ejecutoria.
21. Por cualquiera de las causas establecidas por la ley federal de trabajo vigente.
22. Engañar al trabajador con certificados falsos o referencias en los que atribuyan al trabajador aptitudes o facultades de que carezca.
23. Por dormirse durante las horas de labores o dentro del centro de trabajo.
24. Por causas análogas a las establecidas en las fracciones anteriores de igual graves o de consecuencias semejantes en lo que el trabajo se refiere.

3. Planteamiento del problema:

Ante un mundo de competencias globales todas las empresas necesitan buscar un punto adicional que les ayude a mantenerse en un mercado más competitivo, por tal motivo necesitan tener personal capacitado, que se sienta motivado para poder satisfacer las necesidades de cada trabajador.

Estos aspectos se vuelven aún más relevantes en el caso de las empresas de servicio, caso de la industria hotelera, cuya actividad se centra en la atención al cliente y la experiencia que éste experimenta durante su estancia, lo cual conlleva a que cada empresa del ramo busque de manera permanente alcanzar mayores niveles de calidad en sus instalaciones, pero sobre todo en su servicio.

Un aspecto relevante para lograr el objetivo de mantener la calidad del servicio, es centrarse en los colaboradores que conforman a la organización, analizando el ambiente laboral en que se desenvuelven y midiendo el clima laboral imperante. Esto se hace necesario ya que, dentro de cada empresa debido a la dinámica de la mismas, es común que se presenten situaciones de insatisfacción, ineficiencia, baja productividad y desmotivación laboral, afectando el desempeño en la empresa.

Es por ello que se debe conocer y analizar la situación que vive el personal, que los motiva seguir trabajando, que le satisface, y cuáles son las situaciones que les permiten realizar un servicio de mayor calidad.

De acuerdo a lo anterior en este trabajo de investigación se propone llevar a cabo el análisis del clima laboral en el hotel Son-Mar S.A. DE C.V., ubicado en la zona centro del municipio de Monterrey, Nuevo León, mediante un diagnóstico que reconozca las áreas de oportunidad que permitan lograr una mejora continua de la empresa.

3.1 Pregunta de investigación:

¿El ambiente de trabajo en el Hotel Son Mar tiene una relación positiva con el desempeño laboral?

¿En qué medida el entorno laboral del hotel son mar se relaciona con el desempeño laboral?

¿Que tipo de liderazgo se realiza en el hotel son mar con los empleados?

¿Es favorable el clima laboral y la satisfacción laboral en la empresa hotel son mar?

4. Objetivos:

4.1 Objetivo General:

Analizar el clima laboral del Hotel Son- Mar S.A. de C.V. mediante un diagnostico que permita reconocer las áreas de oportunidad existentes con la finalidad de alcanzar la mejora continua en la organización.

4.2 Objetivo Específico:

- ✓ Indagar en que consiste el clima laboral y la variable que lo componen.
- ✓ Conocer el funcionamiento interno de la empresa Hotel son-mar S.A de C.V.
- ✓ Elaborar instrumentos de la investigación.
- ✓ Identificar el tipo de liderazgo que existe en la empresa.
- ✓ Analizar y recomendar los resultados obtenidos en cada área evaluada.
- ✓ Diagnosticar los tipos de liderazgo que están dentro de la empresa.

5. Justificación:

Si nos enfocamos a hablar acerca del clima laboral podemos decir que la mejor imagen para definirlo es relacionarlo con el sentimiento o estado de ánimo; es una buena manera de describirlo porque, así como podemos detectar la felicidad de las personas que nos rodean. Por lo tanto, nuestra investigación nos enseña que el clima laboral de una empresa es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones de cada uno de los miembros y esta influyen directamente en la calidad y excelente atención al cliente, de acuerdo a lo anterior, el diagnosticar y analizar el clima laboral se vuelve de vital importancia para identificar las áreas de oportunidades que se tiene dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un análisis y dar una propuesta al HOTEL SON – MAR, S.A DE .C.V. Teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Se considera que al lograr un excelente equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimientos de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia.

todo esto hace que se brinde mejor servicio al cliente externo y que se proyecten a su vez una mejor imagen a la empresa.

Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua de la empresa HOTEL SON-MAR S.A de C.V, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en la que se desenvuelva el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión empresarial.

5.1 Alcances:

El alcance en esta investigación es conocer el clima laboral en el hotel son mar e identificar los problemas que pueden suscitarse, en cada uno de los factores que serán estudiados siendo de utilidad para ser considerado en beneficio a nivel individual y colectivo y de igual forma para el área donde fuere aplicado, sirviendo de igual manera que sirva de fuente informativa en el hotel con los trabajadores que entran a laborar en esta empresa.

5.2 Limitaciones:

- ✓ Esta investigación se llevará a cabo en la empresa HOTEL SON MAR S.A DE C.V.
- ✓ Incluirá solamente a los trabajadores del área de manteniendo, recamarista, cocina, recepción.
- ✓ Únicamente se tomará en cuenta los aspectos del clima laboral que estén relacionados con la motivación, liderazgo, la comunicación y la satisfacción laboral.

Capítulo 2

6. Marco Teórico:

6.1 Definición de Empresa.

Según Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".

acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo,

unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote.

6.1.2. Definición de empresas turísticas:

1) C. FERNANDEZ-NOVOA, define la empresa como una "organización independiente que produce o distribuye bienes y servicios para el mercado" • Partiendo de dicho concepto podemos caracterizar la empresa turística del siguiente modo:

1. Es una organización en la que el empresario ordena los medios de producción, capital y trabajo.

2. Es una organización independiente, gozando el empresario de libertad para desarrollar su actividad económica sin perjuicio de la observación de leyes y reglamentos.

3. Es una organización profesional, esto es, debe tener un carácter sistemático y continuado, dándose a conocer como tal en el tráfico jurídicos.

4. Es una organización que tiene por objeto la producción y distribución de bienes y servicios, mediante la satisfacción de las necesidades de los hombres:

5. Es una organización dirigida al mercado. Los bienes y servicios producidos por la empresa turística deben acudir al encuentro de la demanda, utilizando las técnicas e instrumentos que nos ofrece la publicidad.

6.1.3. Definición de empresa Turística:

La empresa es una unidad económica de producción a la que le corresponde el papel de crear riqueza mediante el incremento de utilizar los bienes y servicios a través de un proceso de producción que se realiza utilizando un conjunto ordenado de factores productivos bajo la dirección del empresario. La calificación de turística está referida al consumidor al que se dirige, personas que viajan por necesidades de ocio o cultura. Según la organización.

6.1.4. Ambiente laboral:

El ambiente laboral es un elemento muy trascendental en el día a día de la empresa, pese a que es difícil determinar o precisar las características que lo propician. Sin embargo se ha demostrado que este influye notablemente en la productividad y en la vida personal de los empleados.

Si bien se ha demostrado que en el salario y los beneficios son altamente motivadores para el empleado, un ambiente favorable ha sido considerado como el factor más determinante para mantenerse en un empleo.

Está claro que el ambiente de trabajo es determinante en las relaciones laborales, pero ¿qué o quienes definen el ambiente laboral?

Desde el punto de vista del empleado, el ambiente laboral es el conjunto de contextos que contribuyen a lograr la satisfacción o comodidad en el trabajo. Desde el punto de vista de la empresa, es aquellos elementos que hacen que el trabajador sea más productivo.

Un ambiente laboral desfavorable puede causar un bajo rendimiento de los empleados, lo cual económicamente es perjudicial para la empresa. Por el contrario, un ambiente laboral bueno beneficia el crecimiento de la empresa.

El ambiente que se conforma en la empresa es un asunto complejo, en el que influyen elementos como:

- Estructurales: Se refiere a la estructura formal de la empresa, al estilo de dirección y tamaño de la organización, entre otros.
- Ambiente social: Tipo de relaciones creadas entre los trabajadores, el compañerismo, conflictos y la comunicación, etc.
- Personales: Se refiere al individuo, sus actitudes, expectativas, necesidades y motivaciones, etc.
- Comportamiento organizacional: Se trata por ejemplo la productividad, rotación de empleados, tensiones y satisfacción laboral, etc.

Chester (citado por Kreither y Kinicki, 1997, p. 534) define a la organización como “un Sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas”. Kreither y Kinicki (1997) mencionan que las características comunes de las organizaciones son:

- Coordinación de esfuerzos
- Objetivo común
- División del trabajo
- Autoridad jerárquica

La Universidad Nacional de Colombia (1994) define a la organización como una comunidad integrada por una o varias personas que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra y capital), para producir bienes o servicios, mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, marcando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control, eficientemente, con modernidad y productividad.

La organización posee una serie de elementos que le permite alcanzar sus objetivos. Estos elementos son:

Recursos: Son los recursos que dispone la organización para operar y lograr sus metas. Los recursos que tiene una empresa son los recursos financieros, materiales, etc.

Capital humano: Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante

que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la organización.

Conocimiento tecnológico: Es todo el conocimiento que tiene la empresa de la tecnología. Básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.

Medio ambiente interno (clima laboral): Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

Medio ambiente externo macro: Son los eventos que suceden fuera de la organización. La empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden en un contexto tanto nacional como internacional. No obstante ellos si ejercen una influencia significativa en la organización. Estos pueden ser económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos. En el ambiente externo las empresas pueden encontrar amenazas pero también puede encontrar oportunidades para mejorar su desempeño.

Medio ambiente externo micro: Es el medio que puede influir negativamente o positivamente a la organización, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas.

6.1.5. Teorías del comportamiento organizacional:

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y asimile la información dentro de la organización.

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.

La conducta organizacional se define como una disciplina académica que se ocupa de describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes. (Hodgetts, R. Altman, S. 1985)

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como, por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. (Davis y Newstrom, 1990)

El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones, etc. Igualmente, estudia el comportamiento de las personas tanto individual y cómo grupalmente dentro de una organización.

El comportamiento organizacional, además, examina la conducta de grupos y organizaciones ya que ninguno se comporta de la misma manera que los demás. Sin embargo, algunos sucesos que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicados en términos del comportamiento individual. Y, por lo tanto, estos eventos deben ser examinados en términos del grupo o de variables de la organización.

Dentro de estas definiciones podemos encontrar varios conceptos, como lo son, la comunicación interna que se da entre todos los miembros de la organización, en sus diferentes niveles: como puede ser de gerentes general a operador, entre otras. Así mismo la comunicación externa, que es la que se lleva a cabo desde la organización hacia el medio ambiente que lo rodea y viceversa.

También encontramos diferentes formas de llevar a cabo una buena comunicación, como lo son la comunicación escrita y la comunicación masiva. El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera y, por lo tanto, la motivación del empleado es mayor, y su desempeño se ve afectado de una mejor manera.

6.1.6. Importancia.

El Comportamiento Organizacional tiene que ver concretamente con las situaciones relacionadas con el empleo, cómo el comportamiento afecta en el rendimiento de la organización, tiene énfasis en la conducta de los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación de oficio, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Se dice que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. (Robbins, S. 1999)

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que es originada en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con la gente, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización.

6.1.7. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas. (Davis y Newstrom, 1990)

La comunicación juega un papel fundamental dentro de cualquier organización, ya que para mejorar el comportamiento de las personas es necesario comunicar. La comunicación se torna necesaria para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes, etc., la cultura y la educación se transmite y se adquiere gracias a la comunicación.

6.1.8 Organización Teoría

Teoría Organizacional estudia la organización en su conjunto o poblaciones de organismos. El enfoque de la teoría de la organización es comprender la estructura y los procesos de las organizaciones y cómo las organizaciones interactúan con las industrias y las sociedades.

El marco de sistemas también es fundamental para la teoría de la organización como las organizaciones son procesos orientados a los objetivos dinámicos complejos.

Uno de los primeros pensadores en el campo era Alexander Bogdanov, que desarrolló su Tecnología, una teoría ampliamente considerado como un precursor de la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy, con el objetivo de modelo y diseño de las organizaciones humanas. Kurt Lewin fue especialmente influyente en el desarrollo de la perspectiva de los sistemas dentro de la teoría organizacional y acuñó el término "sistemas" de la ideología, de su frustración con la psicología del comportamiento que se convirtieron en un obstáculo para el trabajo sostenible en psicología. La perspectiva de la teoría de la complejidad en las organizaciones es otra vista de los sistemas de las organizaciones. Sociólogo alemán Niklas Luhmann desarrolló una teoría sociológica del sistema

y describe las organizaciones - junto con las interacciones y la sociedad - como una de las tres entidades principales.

El enfoque de sistemas para las organizaciones depende en gran medida del logro de entropía negativa a través de la apertura y la retroalimentación. Una visión sistémica de las organizaciones es transdisciplinaria e integrador. En otras palabras, que trasciende las perspectivas de disciplinas individuales, la integración de ellos sobre la base de un "código" común, o más exactamente, sobre la base del aparato formal proporcionada por la teoría de sistemas. El enfoque de sistemas da primacía a las interrelaciones, no a los elementos del sistema. Es a partir de estas interrelaciones dinámicas que las nuevas propiedades del sistema emergen. En los últimos años, el pensamiento sistémico se ha desarrollado para proporcionar técnicas para el estudio de los sistemas de manera integral a fin de complementar los métodos tradicionales reduccionistas. En esta tradición más reciente, la teoría de sistemas en los estudios de organización es considerada por algunos como una extensión humanista de las ciencias naturales.

6.1.9. Estructuras de organización y dinámica.

Teoría de los incentivos es un concepto de los recursos humanos o la teoría de la gestión. En el sentido empresarial, señala que los propietarios de empresas deben estructurar compensación de los empleados, de tal manera que los empleados los objetivos están alineados con los objetivos de los propietarios. A medida que se aplica a las operaciones de las empresas, se le llama con más precisión el problema principal-agente.

- ❖ Teoría y organizaciones Complejidad
- ❖ Teoría de la contingencia
- ❖ Francés y Cuervo de cinco bases de Poder
- ❖ Organización Hybrid
- ❖ Organización Informal
- ❖ Integración de la fusión
- ❖ Modelo de comportamiento de ciudadanía organizacional
- ❖ Modelo de justicia organizacional
- ❖ Modelo de Mala Conducta Organizacional
- ❖ Teoría de la dependencia de recursos

La burocracia es más comúnmente se atribuye a Max Weber. Weber argumentó que la burocracia era la aplicación de la autoridad racional-legal a la organización de los trabajos: a través de la aplicación de la racionalidad, la burocracia era la forma técnicamente más eficiente de organización. Charles Perrow ha extendido este trabajo, que muestra la continua aplicación de los conceptos burocráticos para el estudio de las organizaciones. Perrow sostiene que todas las organizaciones se pueden entender en términos de burocracia y que las fallas de organización son más a menudo el resultado de la aplicación insuficiente de los directores burocráticos.

Directores de Weber de la organización burocrática:

Una jerarquía organizativa formal Gestión de las reglas Organización por especialidad funcional y la gente seleccionadas basan en sus habilidades y cualificaciones técnicas Un "up-centrado" o misión "in-centrado". A propósito, impersonal de aplicar las mismas reglas y estructuras de todas las personas Modelos de organización Ecología aplican el concepto de la teoría evolutiva para el estudio de las poblaciones de las organizaciones, centrándose en el nacimiento, el crecimiento y el cambio, y la muerte. Desde esta perspectiva, las organizaciones están "seleccionadas" en función de su ajuste con su entorno operativo.

Las teorías económicas de la Organización Teoría de la empresa Economía de los Costes de Transacción Teoría de la Agencia Existen dos grandes enfoques de la cultura organizacional. Los primeros estudios sobre el impacto de las culturas regionales y nacionales en la organización.

En esta escuela de pensamiento, la cultura regional o nacional tiene un impacto significativo en todos los aspectos del comportamiento organizacional.

La comprensión de estas diferencias es importante tanto para el trabajo con otras organizaciones de otras culturas y en la estructuración de las organizaciones y la gestión de las personas de otras culturas. Esto se ejemplifica con la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede de Geert Hofstede. En un programa de investigación en curso, Hofstede ha estudiado un gran número de culturas e identificado seis dimensiones de la cultura nacional en este sentido el comportamiento de las personas en las organizaciones:

- ❖ Poder Distancia
- ❖ Individualismo

- ❖ Control de la incertidumbre
- ❖ Masculinidad
- ❖ Orientación largo plazo

El segundo enfoque de la cultura de la organización hace hincapié en la cultura de la propia organización. Este enfoque supone que las organizaciones se caracterizan por dimensiones culturales como las creencias, valores, rituales, símbolos, etc. Dentro de este enfoque, los métodos generalmente consisten en cualquiera de los modelos de desarrollo para la comprensión de la cultura organizacional y el desarrollo de tipologías de cultura organizacional. Edgar Schein desarrolló un modelo para la comprensión de la cultura organizacional y se identificaron tres niveles de la cultura organizacional:

- ❖ Los artefactos y comportamientos
- ❖ Valores defendidos
- ❖ Los supuestos básicos compartidos

Schein argumentó, que si alguno de estos tres niveles de tensión era divergentes resultaría: si, por ejemplo, los valores propugnados o comportamientos deseados no fueron consistentes con los supuestos básicos de una organización, es poco probable que estos valores o comportamientos serían rechazados.

Tipologías de la cultura de la organización identifican la cultura organizativa específica y se relacionan estas culturas al rendimiento o la eficacia de la organización.

6.1.10. La importancia de los recursos humanos en la organización

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas operan. Si éstas permanecen estáticas ante su entorno cambiante, las empresas no podrán cumplir sus objetivos.

Tito (2003) menciona que “las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día”. La necesidad de administrar bien los

recursos de la empresa se convierte en una realidad tangible. No obstante existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen. Estos recursos son los humanos. Según Calzadilla en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones”. De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos (Flores, 2003).

Hodgetts y Altman (1985) en su Libro de comportamiento en las organizaciones mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización. Es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados.

6.2.1 DEFINICIONES HISTÓRICAS DEL CLIMA LABORAL SEGÚN AUTORES:

(1960) Según Gellerman: A quien se le atribuye la introducción por primera vez en psicología industrial/organizacional, llegó a la conclusión de que clima era el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.

Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

(1964) Según Forehand Y Von Gilmer: Ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

(1966) Según Talcott Parsons: Sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.

(1968) según taguiri: ofrece varios sinónimos como: atmosfera, condiciones, cultura y ecología. Define clima como la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

(1973) Según Guión: Sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo perciben.

(1974) Según James Y Jones: Sugirió que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

(1977) Según Von Haller: Se refiere a empresas ascendentes indiferentes y ambivalentes.

(1981) Según James y Sell La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.

(1983) Según Schneider Y Reichers: Define clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

(1984) Según Bertalanffy: Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente.

En pocas palabras, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

(1990) Según Brown y Moberg: Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

(1993) Según Dessler: Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

(1993) Según Water (citado por Dessler): Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

(1996) Según Cabrera: Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Según Hall: El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

(1999) Según Robbins: Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

(2000) Según Galvez: El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

(2004) Según Sonia Palma: El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Como podemos observar, muchos de los autores usan adjetivos como percepción, opinión, características, propiedades, impresiones, y entre otros.

También podríamos añadir que el clima laboral es la "personalidad" de ésta, porque se conforma a partir de una configuración de características de la misma.

6.2.2 TEORÍAS SOBRE EL CLIMA LABORAL:

- **Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor**

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría x

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

5.2.3 Teoría Y

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

- **Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)**

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- **Variables Causales.-** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

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

- **Variables Finales.-** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

- **Teoría de los Factores de Herzberg**

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

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

sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Puesto que ellos piensan que invertir en recursos humanos es tirar su dinero a la basura. Estos pensamientos son la consecuencia de la poca importancia que los administradores le dan a sus recursos humanos.

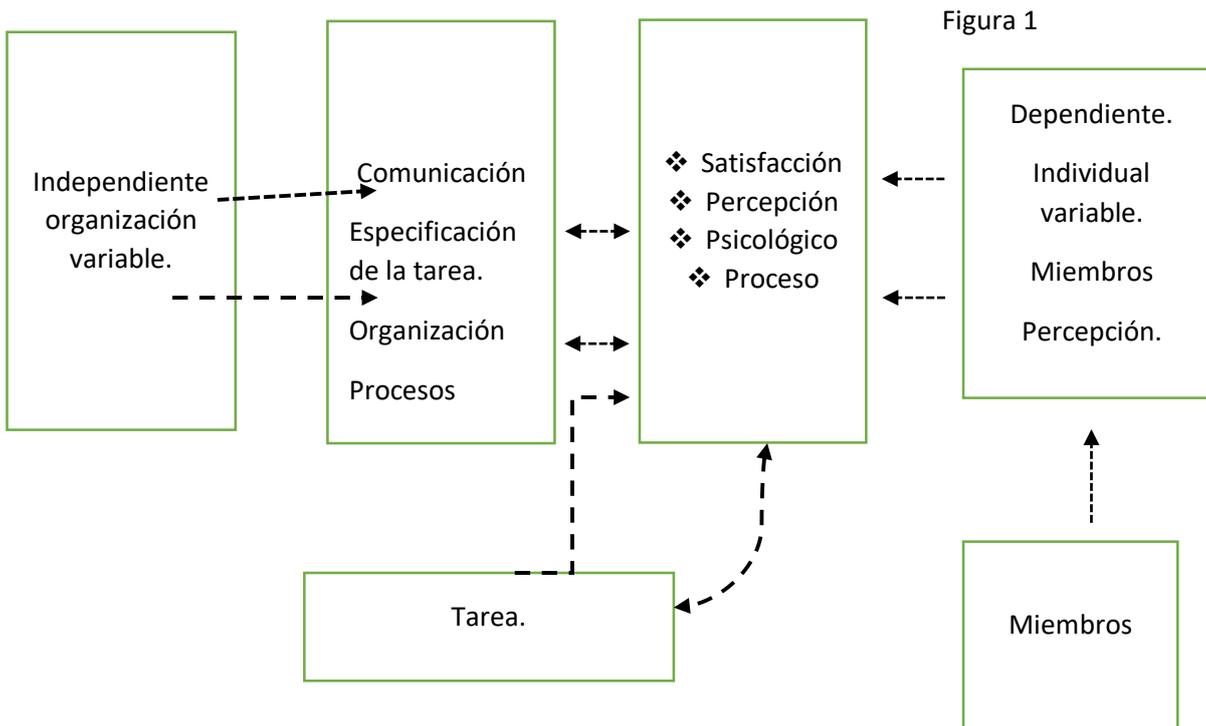
Debemos recalcar que la fuerza laboral de una empresa es un recurso importante que permite a ésta ser competitiva. Para que el potencial humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional que hay dentro de la empresa. Para lograr esto, es necesario tener una administración afectiva de los recursos humanos.

Finalmente, Podemos decir que las empresas de hoy en día deben estar conscientes de la importancia de los recursos humanos. Tito (2003) dice que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados; Estos se pondrán la camiseta de la organización operando con mayor productividad, la mayoría de veces superior al 100%. Asimismo la pregunta de reflexión para las empresas es ¿los demás recursos que hacen operar a la empresa garantizan rendimientos superiores al 100%? Este autor responde que no, y si ocurre esto, los costos para la empresa son muy elevados.

6.2.3 Estado del Arte del clima laboral:

El clima organizacional refiere a un Sistema de paradigmas limitantes y potenciadores de las competencias y la dinámica de los grupos (Perry, Lemay, Rod Wall, Tracy y Galer, 2005). Los paradigmas limitantes son percepciones que inhiben la innovación, Pero al mismo tiempo permiten el liderazgo autoritario y en muchos casos la consecución de objetivos de la Torre y Gudy, 2004), O bien, facilitan la innovación de un grupo, pero al potenciar la competencia entre los cuerpos de

conocimientos, genera conflictos de relaciones que modificaran el clima de tareas incrementando las barreras que impiden la producción del conocimiento (Martínez, Martín, Montero y Pedrosa, 2004). La virtud de que el concepto de clima consiste en esclarecer los factores que determinaran la satisfacción, el compromiso y desempeño laboral, la figura 1 muestra un ejemplo de las relaciones entre las variables organizaciones y psicológicas.



A medida que el tamaño de la organización se incrementa, parece redistribuir las funciones de sus integrantes y modifica sus niveles de cognición tales como percepción y satisfacción (Díaz, 2003).

Si el clima organizacional indica el grado de percepción de crecimiento de la empresa, entonces determinara el nivel de satisfacción personal ante los cambios esperados.

Los estudios organizacionales en torno a los efectos del clima laboral parecen confirmar la hipótesis en torno a la cual los sistemas potenciadores y limitantes de una empresa determinan la de sus integrantes y su comportamiento (Salgado, Remesero e Iglesias, 1996). En el caso de la satisfacción de vida, esta parece

interactuar con un clima de relaciones que completan las expectativas de logro (Salgado, et.al 1996).

Las dimensiones del clima organizacional también son un rubro importante de los estudios relativos a la calidad o a la seguridad. En la medida en que los niveles de riesgo e incertidumbres influyen en la percepción de los empleados, los niveles de seguridad emergen como una señal de oportunidad para la empresa (Neal, et, al 2000). En este sentido, el clima de cooperación al correlacionar con los valores reduce el clima de conflictos de tareas y conflictos de relaciones (Wallace, 1999).

No obstante, en una organización donde el clima de seguridad está presente los procedimientos y normas personales parecen socavar la participación de empleados en torno a sus conocimientos de seguridad. Es decir, el sistema de seguridad de la organización incentiva la participación innovadora y priva la gestión de conocimientos entre sus integrantes (Nystronm, 2002).

El impacto del sistema de seguridad organizacional en el clima de tareas parece diferenciar las capacidades y las competencias entre sus integrantes (cooper y phillips, 2004). Por ello se afirma que el clima organizacional incide sobre la satisfacción laboral (Rodriguez, 2011; Adenike, 2011; Salgado, 1996).

Los estudios organizacionales humanistas consideraron al clima organizacional como una estructura de cultura organizacional que incida en los procesos psicológicos, la cognición, era planteada como un escenario intermedio entre los recursos organizacionales y las capacidades cognitivas. En tanto sistemas de normas, el clima organizacional estableció relaciones de confianza y seguridad al interior de una empresa (Guillen, Lleo y Perles, 2011). Puesto que cada objetivo personal era ajustado a los proyectos de crecimientos organizacional, los procesos cognitivos tales como las actitudes, la motivación y las percepciones fueron relacionadas con biotipos de personalidad que sirvieron para el reclutamiento y la selección del personal.

6.2.4 Estrés laboral.

el estrés laboral es considerado como un conjunto de barreras organizacionales, grupales y psicológicos que afectan el desempeño del trabajador. Incluye al mobbign o acoso laboral y al Burnout o síndrome de sacrificio laboral (Figueiredo, Grau, Gil y Gacrcia, 2012). En el caso del Mobbign, la relación entre jefes y subalternos podría indicar el clima de relaciones, conflictos, seguridad y tareas. En el caso del Burnout, indica los efectos del clima organizacional sobre el bienestar psicológico del individuo. El síndrome del exceso de trabajo consiste en tres síntomas; despersonalización, agotamiento y frustración (Maruco, 2012). Los tres factores explican el estado emocional en el que se encuentra un trabajador en un clima estresante: un incremento en los niveles de Mobbing y Burnout disminuye la confianza laboral. En consecuencia, el desempeño del trabajador está condicionado por el clima de relaciones, aunque el clima de tareas indica el impacto del desgaste emocional. Es decir, un incremento en los riesgos de la organización impacta los recursos psicológicos de sus integrantes en el que la percepción de incertidumbres es su indicador principal. El afrontamiento de las situaciones de incertidumbres y riesgos disminuye el clima de seguridad y confianza, los principales antecedentes de los conflictos personales.

Los conflictos organizacionales en torno al estrés evidenciaron la generación de conflictos socio – cognitivos y la consecuentes formación de grupos, competencias, conformismo, creatividad, innovación y cambio organizacional (Jiménez y cubillos, 2010). En el estado del arte ha establecido relaciones casuales entre dos tipos de estrés sirve el desempeño y la satisfacción laboral. A medida que las organizaciones están inmersas en climas de relaciones inciertas y riesgosas, el desempeño y la satisfacción de sus integrantes disminuyen individualmente y grupalmente.

En el marco de las teorías organizacionales y las instituciones educativas, el estrés es un factor relevante, porque representa la barrera principal de la productividad. La ausencia, el retardo y la enfermedad se genera a partir de dinámicas de desigualdad e inequidad al interior de una institución, en términos organizacionales, la satisfacción laboral depende de factores interpersonales en

los que los empleados son acosados por sus jefes inmediatos. Se trata de relaciones de poder en torno a las cuales se construyen dinámicas asimétricas de responsabilidades y funciones. En el caso del agotamiento emocional, las mujeres solteras y con mayores ingresos económico mensual son proclives a los embates de sus jefes, sean varones o del mismo sexo. Los estudios psicológicos del estrés laboral también han establecido relaciones asimétricas entre los recursos psicológicos con los que cuenta las víctimas de estrés y sus acosadores. Se han encontrado diferencias significativas entre ambos grupos en referencia a sus capacidades y estrategias de afrontamiento.

6.2.5 Confianza interpersonal:

Los estudios psicológicos organizacionales conciben la confianza como un factor determinante de la toma de decisión personal, grupal y organizacional (Herreros, 2004). En principio, plantean que todo proceso productivo es inexorable al intercambio comunicativo entre empleados, estrategias o líderes. La confianza es definida como la percepción de recursos para la concesión de objetivos a corto plazo (García – Lirios, 2011). En la medida en que un individuo confía en otro, deposita expectativas de capacidad en torno a la resolución de un conflicto. Si en una organización el clima de seguridad es incierto, entonces la confianza emergerá como una respuesta de la organización ante los cambios contingentes. Esta es la razón por la que las teorías de la organización consideran la confianza como un indicador más que un factor de transición al cambio.

6.2.6 Compromiso laboral:

la psicología de las organizaciones ha planteado que los procesos productivos son inherentes a los procesos cognitivos de quienes laboran en una organización (Ríos, Téllez Y Ferrer, 2010). En referencia al desarrollo organizacional, los estudios psicológicos organizacionales han demostrado que el compromiso es factor de sistematización de la producción (Salgado, 2005). En tal sentido, el compromiso es asumido como un conjunto de acciones, roles, motivos y expectativas que generan una dinámica entre los integrantes de un grupo de trabajo u organización productiva.

A partir de tales presupuestos, los psicólogos organizacionales han asumido que el compromiso es un producto más que un proceso permanente de identidad (Chattopahyay, 2001). Quienes asumen un compromiso con sus empresas son

considerados como un producto de la dinámica organizacional más que como individuos con personalidades y valores colaborativos.

El compromiso organizacional abre la discusión en torno a la relación entre organización e individuo. La influencia de la primera en el segundo parece ser corroborada con los estudios psicológicos organizacionales, pero el compromiso, en tanto sistematización de funciones y resultados, va más allá del individuo y la organización. El compromiso laboral alude a un conjunto de principios morales y valorativos característicos de los líderes que en su afán de conseguir objetivos, creen firmemente en los ideales de productividad, orden y sistematización de las funciones organizacionales.

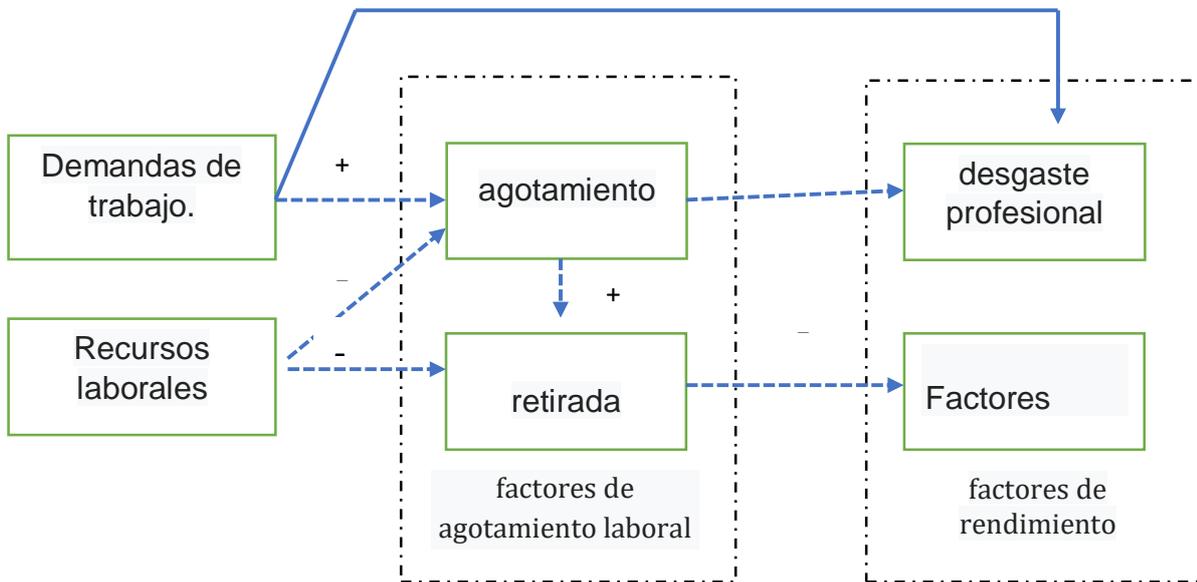
En síntesis, el comportamiento es un conjunto de creencias, actitudes y acciones que reducen la incertidumbre e incrementa la propensión al futuro. El aumento de expectativas de riesgos disminuirá la motivación para el trabajo y desordenaría al sistema de relaciones humanas afectando el desempeño de cada miembro.

6.2.7 Desempeño laboral:

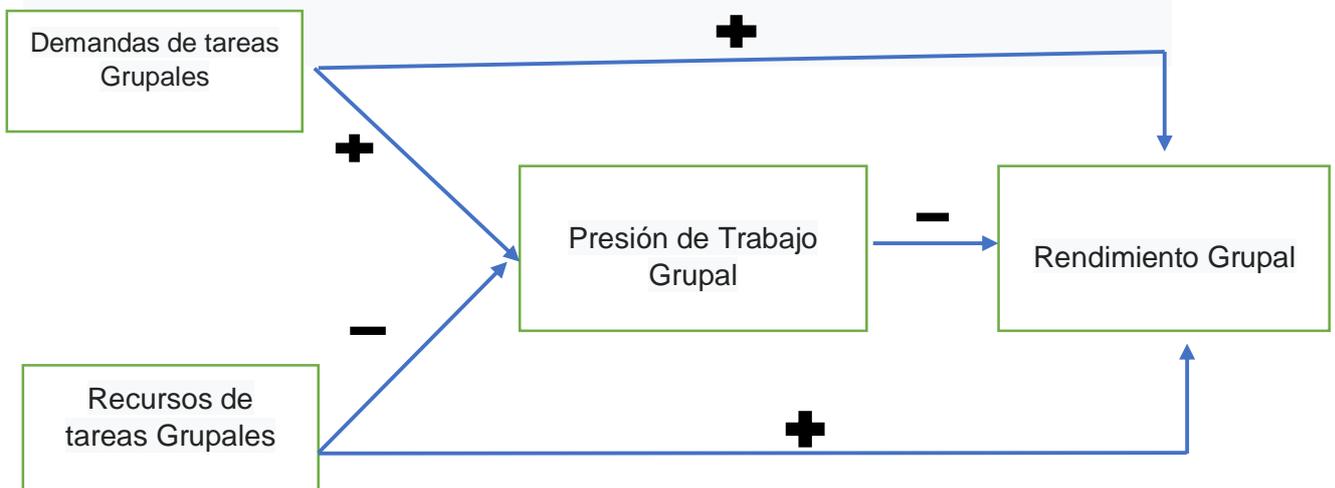
El marco de los estudios organizacionales, el desempeño es un indicador de productividad y calidad incentivado por la distribución de funciones y los acuerdos entre los integrantes de una organización. En tanto indicador de productividad, el desempeño ha sido medido en referencia a la cantidad de recursos y demandas de una empresa.

A medida que el tamaño de la empresa se incrementa, propicia una disminución en el desempeño de sus integrantes, pero a medida que sus expectativas de crecimiento disminuyen, propician la diversificación de funciones porque las expectativas de riesgos e incertidumbre generan un esfuerzo mayor entre los empleados de menor rango. Es decir, en situaciones de crisis económicas, las empresas pueden verse afectadas por cambios en el entorno que provocarían la conservación del puesto a partir de un incremento en la productividad, pero tal esfuerzo solo sería transitorio y emergente. En contraste, cuando la empresa ha crecido sostenidamente, la diversificación de sus intercambios con otros sistemas productivos llevaría a un reacomodo de los liderazgos.

6.2.8 Modelo de desempeño laboral:



Demandas laborales - modelo de recursos (Bekker, 2004).



Fuente: Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata y Rich (2012).

Para los propósitos del presente estudio, es menester considerar el desempeño como una acción de resiliencia frente a los cambios pronosticados e inconmensurable, así como un conjunto de estrategias de afrontamiento individuales (Almedo, 2005).

En síntesis, las percepciones de inseguridad, riesgo, incertidumbre, vulnerabilidad y autocontrol son efectos cognitivos de las situaciones y entornos en las que los individuos centran su foco de atención y contextos en los que emergen sus expectativas de crecimiento (Cortes, 2010). Tales percepciones inciden en la formación de creencias y actitudes relativas a sus capacidades y recursos para enfrentar las situaciones inconmensurables e impredecible (McGee, 2006).

Las creencias y actitudes hacia la resiliencia son factores cognitivos vinculados con experiencias previas a las situaciones percibidas (Barranco, 2009). En tanto estilo de vida, la resiliencia refiere a tres dimensiones relativas a los recursos, las situaciones y as competencias en situaciones de crisis económicas, ingobernabilidad política, inseguridad social, violencia intrafamiliar o desequilibrio personal (Mallak, 1998), la resiliencia incluirá 12 dimensiones para su medición.

6.2.9 Dimensiones de la resiliencia:

	Condiciones.	Autoconcepto.	Enfoque.	Resiliencia
Yo soy o yo estoy	identidad	Autonomía	Satisfacción	pragmatismo
Yo tengo	vínculos	Redes	Modelos	Metas
Yo puedo	Afectividad	Auto eficiencia.	Aprendizaje	Generatividad

Fuente: Saavedra y Villalfa (2008).

Al tratarse de un conjunto articulado de estilo de vida, la resiliencia tendría una proyección actitudinal que asumiera cada una de las dimensiones para orientar las decisiones hacia un comportamiento que no solo se circunscribiría al bienestar

personal o grupal, sino que se extendería al bienestar social e, incluso, generacional (Paton y Johnston,2001).

El estado del arte muestra que el desempeño laboral es una variable compleja porque está relacionada con todas y cada una de las variables expuestas en un entramado de relaciones significativas que determinaría al esfuerzo individual, principal indicador de productividad organizacional.

En torno al desempeño laboral, se han establecidos diferencias significativas entre hombres y mujeres con respecto a sus niveles de resiliencia frente a acoso sexual, agotamiento, despersonalización y frustración (Barranco, candelaria, Melin y Quintana, 2010). Tales hallazgos son importantes para el estudio. Puesto que en el trabajo social las mujeres ocupan la mayor cantidad de los puestos, es menester estudiar su nivel de resiliencia en el ámbito laboral del sector salud.

Si se sabe que los niveles de estrés son de mayores en los institutos de salud en comparación a otros sectores productivos (Melano,2007). En este sentido se espera mayores niveles de estrés y menores niveles de satisfacción en empleados del sector salud.

En síntesis, el desempeño alude a un conjunto de acciones enmarcados en situaciones de inseguridad, riesgo e incertidumbre en las que la propensión al futuro emerge como el resultado de recursos psicológicos orientados a comportamientos resilientes (Scheper,2008)

6.3. Liderazgo Grupal:

Campos, valdes y Guzmán (2005), siguiendo la lógica del poder, plantean que la toma de decisión obedece a una estrategia de costos y beneficios a partir de los cuales la relación es asimétrica entre líderes y subordinados. En este sentido, el poder de decisión está concentrado en la figura de líder (véase la siguiente tabla).

Tabla de Diminuciones del Liderazgo.

Dimensión.	Definición.	Indicadores.	
Carismático - Valorativo	Liderazgos sustentados en principios morales – valorativos. Incentiva y motiva para un mejor y continuo desempeño para la concesión de logros.	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Habilidad • Inteligencia • Lógica • Previsión • voluntad 	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasmo • Honestidad • Intuición • Motivación • Sinceridad • visión
Grupal - Transaccional.	Diseño y gerenciamiento. En principios morales-valorativos. Incentiva y motiva para un mejor y continuo desempeño para la consecución de logros.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Confianza • Comunicación • Efectividad • Evitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Ingenio • Negociación • orden
Egocéntrico- introspectivo.	Seguridad e identidad como monedas de cambio en torno a la imagen de triunfo.	Competencias, egocentrismo, evasión y displicencia.	
Participativo - transformador	Involucra a los adherentes e inclusive a los disidentes para la unión, convivencia y reconciliación en torno a logro de objetivos.	Autoritario, dictatorial, dominante y elitista.	

En efecto, el liderazgo obedece a una serie de atributos que se desprende de las relaciones asimétricas entre las partes en conflictos al interior de una organización. Las dimensiones del liderazgo con las mismas que las dimensiones del poder, porque la toma de decisión deriva de una estructura de poder, casi siempre jerárquica, las organizaciones son escenarios de relaciones y tareas que propician vicisitudes entre sus integrantes. A partir de la resolución de conflictos, el líder también buscara la consecución de objetivos a un menor costo y maximización de beneficio.

No obstante, la personalidad del líder y sus atributos es inexorable a la estructura burocrática organizativa. La toma de decisión depende de valores y principios morales que guíen a un grupo de trabajo. La prevalencia de dichos valores entre los líderes dependerá de las situaciones y circunstancias relativas a la estructura organizacional. En la medida en que el tamaño y complejidad y estructura de una empresa se incrementa, propicia la estandarización de sus procesos, pero reduce la creatividad, iniciativa, talento e innovación entre los grupos de trabajo. En este sentido, el liderazgo es considerado como una serie de atributos inherentes a la toma de decisión, el consenso, la conformidad y la obediencia en interrelación con la creatividad la innovación y el cambio organizacional.

6.3.1 Satisfacción de vida:

Los estudios psicológicos de las organizaciones sostienen que los integrantes de una empresa son su capital más valioso (Alvares y Miles, 2006). Los teóricos de las organizaciones plantean que una empresa está compuesta por diversos capitales, entre los que se destaca el capital humano (Castel y Freundlich, 2010). un rubro fundamental de dicho recurso es un proceso cognitivo de motivación, aprendizaje y satisfacción.

Toda una serie de habilidades y capacidades interactúan con la calidad de vida personal y el bienestar subjetivos que hacen más sensible a los empleados de una empresa y en el corto plazo, más creativo e innovadores (García y Bras, 2008). Se trata de la creación de oportunidades antes que la sistematización de procesos que devienen en la perfectibilidad y predicción de un sistema productivo.

6.3.2 Discusión:

Clima organizacional → Confianza → Satisfacción Laboral,

Ho: Las oportunidades de desarrollo son facilitadas por las relaciones colaborativas y tareas en equipo entre los integrantes de crean escenarios de confianza en torno a los cuales la consistencia de las organizaciones, objetivos y estrategias son esenciales para el bien personal.

Ha: las oportunidades de desarrollo son inhibidas por las relaciones de competencias entre los integrantes de las organizaciones, crean escenarios de desconfianza y propician estrés individual, grupal y organizacional.

Hipótesis: Clima organizacional → Confianza → Satisfacción Laboral,

Ho: Las oportunidades de desarrollo incentivan económica y efectivamente a los integrantes de las organizaciones, haciendo más consistente sus objetivos y estrategias personales.

Ha: las oportunidades de desarrollo incrementan el relajamiento de los integrantes de las organizaciones y provocan los estados emocionales insatisfactorios cada vez que los objetivos y propósitos son supuestos o replanteado.

6.3.3 El clima laboral:

Por su parte, si la cultura define las formas de comportamiento organizacional, el clima laboral está dado por las percepciones que los trabajadores tienen sobre este comportamiento y por cómo les afecta (Kumar, Budhwar y Nisha Bamel, 2013). Autores como Cardona y Cruz (2014) argumentan que el clima, por su propia naturaleza, es un concepto multidimensional e indeterminado. Las aproximaciones al estudio del clima laboral se han dado desde lo perceptual y desde lo estructural (Clissold, 2006). En el primer caso, se hace referencia a relaciones entre el concepto de clima laboral y el de ambiente de trabajo. Ambos términos se han utilizado indistintamente para describir aquellas percepciones asociadas al estado de ánimo de las personas dentro de una organización (Alarcón y Cea, 2007; Hernández y Valencia, 2014; Randhawa y Kaur, 2014).

Teniendo en cuenta el acercamiento desde el punto de vista de estructura, los estudios sobre clima se han centrado en identificar aquellos elementos que afectan estas percepciones del clima, los cuáles se han relacionado con

dimensiones culturales de la organización. Para Clissold (2006), la exposición a los mismos aspectos y relaciones, no necesariamente va a tener el mismo efecto en todas las personas, una vez que el componente perceptual está jugando un papel fundamental en la interpretación que se le da a estas influencias (Clissold, 2006). Por esta razón se han desarrollado varias herramientas donde no en todas coinciden los mismos elementos que permiten medir el clima, pues depende del modelo teórico seleccionado (Peña-Suárez, Muñiz, Campillo-Álvarez, Fonseca- Pedrero y García-Cueto, 2013). Sin embargo, las mediciones de clima laboral se han basado en la percepción de los trabajadores sobre aspectos culturales, más que en la percepción del propio estado de ánimo de las personas sobre cómo se sienten en su organización (Hernández y Valencia, 2014; Varnali, 2015). Esto, desde nuestro punto de vista, es limitar al clima a dimensiones que han sido determinadas de forma

contextual, y que no necesariamente se aplican a todas las organizaciones tal y como lo consideran Jacobs, Weiner y Bungler (2014), que explican la importancia de tener en cuenta el contexto social y organizacional en que se realizan los estudios de clima laboral. Esto nos lleva a plantear la primera hipótesis de investigación: (H1): La percepción del clima laboral en Ecuador es Positiva.

6.3.4 La cultura y el clima en las organizaciones:

De acuerdo con Ashkanasy, Wilderom, y Peterson (2000), Cardona y Cruz (2014) y Kumar et al. (2013), los términos de cultura y clima laboral han sido utilizados indistintamente por algunos autores, al punto de considerar en la descripción del clima algunos atributos que han formado parte tradicionalmente de la estructura de la cultura organizacional. Tal es el caso de la definición dada por Kundu (2007),

donde se atribuyen características organizacionales y estados relativamente duraderos en el tiempo al clima, cuando esto forma parte de la definición de cultura organizacional. Muchos autores argumentan que los estudios de clima y de cultura, efectivamente, podrían verse intercambiables, pues parten de una misma base que son las relaciones entre las personas y entre ellas y las

organizaciones. Tanto la cultura como el clima están orientadas a explicar y medir estas relaciones en un contexto determinado (Ashkanasy et al., 2000). Sin embargo, hay algunas diferencias entre ellas. La cultura organizacional permite entender cómo se realizan las cosas dentro de las organizaciones, siendo, por tanto, más contextuales en el momento de entender el funcionamiento de las variables que definen al entorno organizacional. Por su parte, el clima organizacional puede ser más generalizable y menos específico al momento de entender los comportamientos organizacionales (Ashkanasy et al., 2000). En unos casos, se argumenta que los estudios de clima laboral pueden servir para comprender una parte de la cultura (Ashkanasy et al., 2000), mientras que otros autores argumentan que son los estudios de cultura organizacional los que le dan origen a una mejor comprensión del clima laboral (Cardona y Cruz, 2014; Hernández y Valencia, 2014), argumentando que el clima laboral es un reflejo de la cultura organizacional. Estos elementos relacionados con la cultura y el clima nos permiten definir como segunda hipótesis de investigación: (H2) Existe relación entre la cultura y el clima laboral en Ecuador.

6.3.5 Revisión de literatura. Rendimiento laboral.

Para mantener un buen ambiente de trabajo y mantenerse al día con la organización desarrollo, es muy importante para las organizaciones asegurarse de que su gestión del rendimiento El sistema funciona como un dispositivo de gestión (Kamoche, 2001). Excelente desempeño de los empleados. El sistema de gestión tiene una relación positiva con la eficacia de la organización (Stanto & Pham, 2014). El desempeño laboral ha sido ampliamente discutido por los investigadores, sin embargo, hay un número limitado de consenso en términos de la definición. Según Rotundo y Sachet (2002), trabajo el rendimiento se define como la iniciativa del empleado que contribuye a lograr la organización Gol. El desempeño laboral de los empleados tiene un efecto positivo en los ingresos de la organización. Por lo tanto, Es muy importante para la organización asegurarse de que sus empleados hagan su mejor esfuerzo para garantizar El éxito de la organización. Sinha (2004) argumentó que el rendimiento en el trabajo son las millas extra tomado por los empleados que resultan en el aumento de la productividad de la organización. Mavor Broderick y el National Research

Council (1991) mencionaron que el desempeño laboral puede ser medido utilizando tres indicadores clave principales que son resultados, comportamientos y rasgos personales. Howell y Higgins (1990) agregaron la medición al proponer dos indicadores más que incluir la gestión de conflictos y la competencia de los empleados. Stup (2003) sugirió trabajo medio ambiente como uno de estos factores que conducen al desempeño laboral de los empleados. Por tanto, es muy importante para analizar el efecto del entorno laboral en el desempeño laboral incorporando Los valores islámicos en el marco.

6.3.6 Satisfacción laboral:

La satisfacción laboral se define como una combinación de sentimientos positivos o negativos de los empleados. hacia la organización. Este término también se relaciona con las expectativas del empleado hacia la organización y la coincidencia real de las recompensas reales que el empleado recibió a cambio (Aziri, 2011). Según Davis y Nestrom (1985), la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo.

Los empleados satisfechos serán más productivos y Entusiasta en el trabajo. Según George y Jones (2008), la satisfacción laboral es la suma de sentimiento, cultura y creencias que los empleados tienen en su trabajo actual. Por lo tanto, es vital para la organización debe tratar a sus empleados de la mejor manera posible para garantizar que la organización pueda lograr ventaja competitiva (Aziri, 2011). Según Bisk (2018), hay todos juntos cuatro implicaciones de satisfacción laboral entre los empleados. En primer lugar, reducirá la tasa de rotación y fidelización dentro de la organización donde si los empleados están satisfechos con Por su trabajo, permanecerán fieles a la organización durante un período más largo. En segundo lugar, conducirá a una mayor productividad ya que los empleados que están satisfechos con su trabajo darán lo mejor de sí mismos para realizar su trabajo, Por último, los ingresos de la organización aumentarán a medida que se pruebe que Los empleados que estén satisfechos crearán un resultado final más sólido que comprende economía, beneficios ambientales y sociales que son vitales para determinar la sostenibilidad del negocio.

En general, hay dos métodos para medir la satisfacción laboral que son Minnesota Questionnaire de satisfacción e índice de descripción del puesto.

La técnica más utilizada es el trabajo. índice de descripción que mide factores como la naturaleza del trabajo, promoción y relación entre compañeros de trabajo (Aziri, 2011). Según Yusof, Yusof y Abbas (2017), islámico El ambiente de trabajo contribuye significativamente a la satisfacción laboral entre los empleados

dentro de la organización ya que el ambiente de trabajo islámico alienta a los empleados a trabajar aún más difícil cada día y también a través de este entorno, la organización siempre aprecia el esfuerzo de los empleados. Dentro del entorno laboral islámico, respetar los sentimientos de los demás es extremadamente importante para garantizar la satisfacción de los empleados hacia la organización.

6.3.7 Compromiso organizacional:

El concepto de compromiso organizacional ha sido discutido durante mucho tiempo en el campo académico. Porter y col. (1974) definió el concepto como una identificación individual y la participación de sus organizaciones.

El término se elaboró más tarde como el vínculo emocional del empleado con su organización debido al reconocimiento del objetivo de la organización (Meyer y Allen, 1974). El compromiso organizacional desempeña un papel vital para garantizar que el empleado se quede con la organización, motivar al empleado a hacer un esfuerzo adicional y comprender la organización valores centrales (Mowdy et al., 1979). Aparte de eso, el compromiso organizacional también ayuda a empleado para lograr el objetivo desafiante establecido por la organización porque lo hará empujarlos a ir más allá de la descripción de su trabajo (Klein et al., 1999).

El compromiso de la organización dará como resultado un comportamiento laboral positivo, como un aumento del trabajo desempeño, construcción de satisfacción de los empleados y baja rotación (Cohen, 2003). En la pasada investigación, se han realizado muchos estudios para examinar la relación entre el ambiente de trabajo y compromiso organizacional. Zafar y Chunghtai (2006) mencionaron que el ambiente de trabajo son los antecedentes del compromiso

organizacional. Esta declaración fue citada por Baher y Ziabari. Según Daft, en su libro teoría organizacional, lo define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación.

Una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

Existe una gran diversidad de organizaciones, dependiendo del tamaño, del giro o la industria a la que pertenezcan; sin embargo, es importante en el marco de esta investigación señalar la diferencia entre aquellas organizaciones que buscan una retribución económica y las que dirigen sus esfuerzos para la generación de un impacto social.

El autor menciona las funciones que una organización debe de cumplir, entre las que se encuentra:

- Reunir recursos para alcanzar las metas y resultados deseados
- Producir bienes y servicios con eficiencia
- Facilitar la innovación
- Utilizar productos modernos y tecnologías basadas en computadoras
- Adaptarse e influir en un ambiente cambiante
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados
- Acomodarse a los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional, motivación y coordinación de los empleados.

Es necesario que las empresas cumplan con las funciones, con el fin de que estas lleven la dirección y alcancen los objetivos que se elaboraron en su planeación.

Por lo contrario, es necesario entender que las organizaciones o empresas tienen diferentes puntos de vistas que ayudan a entender su funcionamiento, una de ellas es: la visualización de la organización como un sistema abierto que encara y configura a la organización.

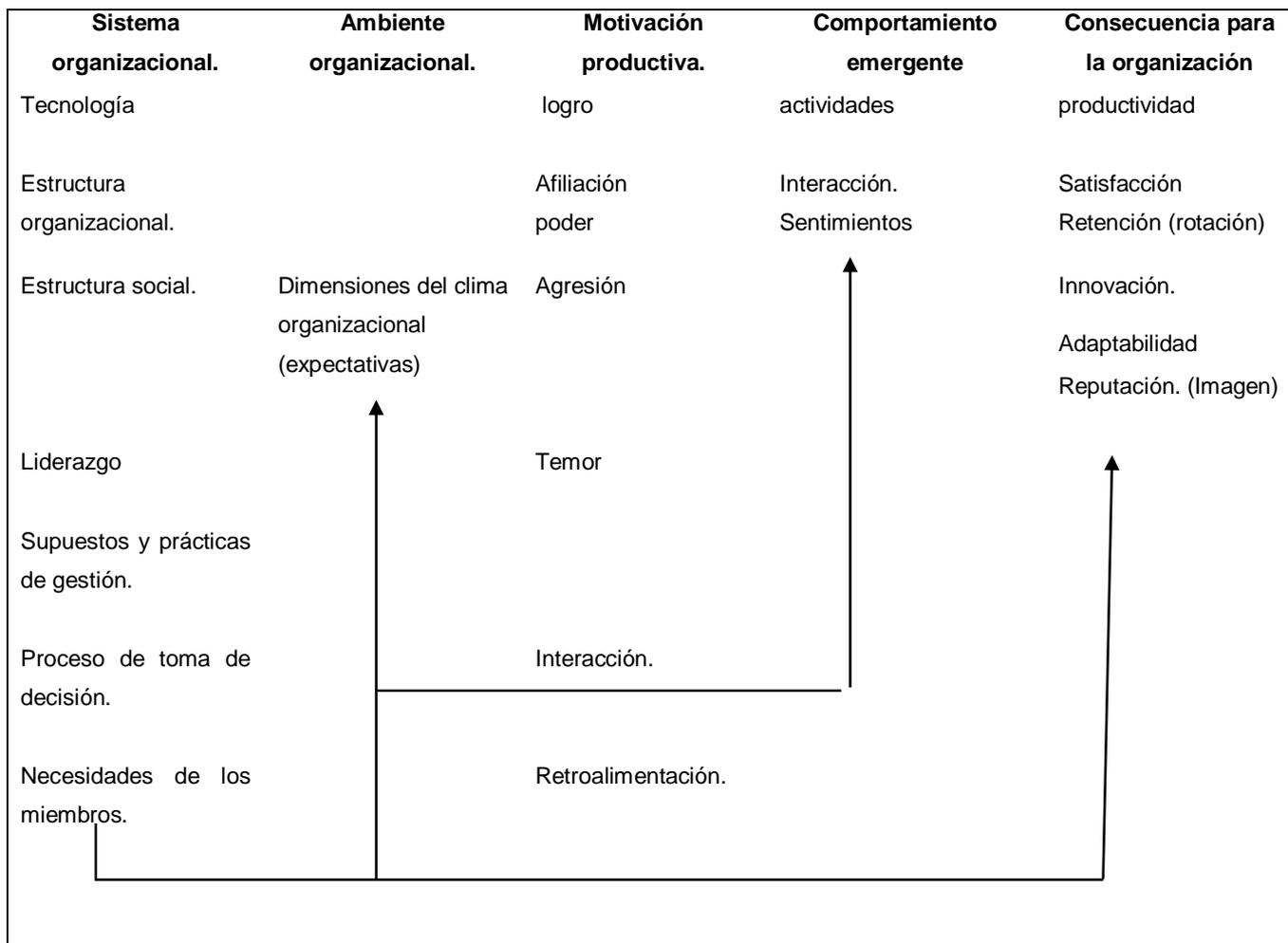
La organización, como un sistema abierto, debe estar en permanente convivencia con el exterior para poder mantenerse, por lo que debe estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde tomar recursos en bruto, como lo son los humanos, económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en forma de producto o servicio y así este en constante movimiento.

6.3.8 El clima organizacional y sus modelos de medición:

De acuerdo con Gan (2007), el trabajo realizado por Elton Mayo entre los años de 1927 a 1939, en las fábricas Hawthorne, pertenecientes a la compañía Western Electric, posiblemente sea considerado el primer aporte en la historia del clima organizacional, puesto que los experimentos llevados a cabo en dichas fábricas ponen de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre otros, forman parte del clima organizacional. Posteriormente, Toro (2001) y Bustamante, Hernández y Yáñez, (2009) señalan que, derivado del estudio realizado por Elton Mayo, surgen investigaciones de otros autores que tratan de profundizar en el concepto y alcance del clima organizacional dentro de las organizaciones. Ejemplo de ello son los trabajos realizados por Lewin, Lippitt y White (1939), quienes introducen el término de clima como vínculo entre la persona y el ambiente; la obra de Argyris (1958), donde se hace especial énfasis en las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima organizacional; la investigación de Likert (1961), la cual afirma que un clima de apoyo genera un mejor rendimiento de las personas; y por último, las aportaciones de Litwin y Stringer (1968), que manifiestan la influencia del contexto y la estructura institucional sobre el ambiente de trabajo. Por otra parte, Brunet (2007) menciona que en la psicología industrial/organizacional el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman (1960); no obstante, sus orígenes teóricos no son tan

claros en las investigaciones, por lo que generalmente sus antecedentes se remontan a 2 escuelas que son subyacentes en los estudios relacionados con esta variable: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista. Ambos enfoques consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que estas tienen referentes a su área de trabajo, las relaciones con sus compañeros y jefes; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen.

De ahí que Álvarez (2001), Segredo y Reyes (2004) y Méndez (2006) definen el clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales ejercen influencia sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción. Así mismo, Vega et. (2006) señalan que el clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras. Por otra parte, Sandoval (2004) y García, Moro y Medina (2010) mencionan que el clima organizacional es definido por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales, tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, políticas y, de manera general, en el sistema organizacional de la institución. Como se puede observar, no existe una definición única sobre el concepto del clima organizacional. Sin embargo, sí es posible identificar que la importancia de su estudio no ha pasado desapercibida en el transcurso de los años.



En particular, en las instituciones públicas el estudio de esta variable se ha vuelto trascendental, puesto que el organismo público en México, el Instituto Nacional de Ecología (2008), menciona que analizar el clima organizacional en el sector gubernamental resulta de suma importancia, puesto que este factor puede impactar significativamente sobre los resultados obtenidos en el desarrollo humano y profesional de los servidores públicos, quienes constituyen la columna vertebral de las acciones emprendidas por parte de las dependencias y entidades de la administración pública, tanto federal como estatal, a fin de servir y cubrir satisfactoriamente las necesidades de la ciudadanía.

De este modo, Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006) afirman que estudiar el clima organizacional permite tomar en cuenta las percepciones de los trabajadores, a fin de que la alta dirección tenga una opinión compartida

de la atmósfera de trabajo en la cual se realizan las actividades de gestión, y con base en ello diseñar planes de acción que favorezcan el desempeño no y compromiso de los empleados. Así mismo, Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009) y Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) señalan que al estudiar el clima organizacional se propicia el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo en todas las empresas, puesto que es uno de los elementos determinantes en los procesos organizacionales y las tendencias motivacionales de las personas.

La importancia de analizar esta variable se fundamenta principalmente en generar resultados que contribuyan a implementar programas de desarrollo integral para mejorar las condiciones laborales, la calidad de vida personal y el grado de participación de los colaboradores hacia el éxito en las instituciones del sector público y privado (Segredo y Reyes, 2004; Vargas, 2010). En especial, en la salud pública el análisis de este fenómeno, tanto a nivel local como nacional e internacional, es imprescindible para dar respuesta a la necesidad que tienen las instituciones médicas por identificar todo lo que influye, de manera positiva o negativa, en el rendimiento de las personas a fin de mejorar el ambiente de trabajo en beneficio del servicio de atención que se otorga a los pacientes (Puch et al., 2012; Segredo, 2013).

No obstante, es importante señalar que existen diferencias entre los estudios del tema referente a los modelos, el tipo y el número de dimensiones específicas para la medición del clima organizacional, pues debido a la multidimensionalidad de esta variable no existe una definición generalizada respecto al enfoque y a las definiciones de su concepto.

En este sentido, Quevedo (2003), Segredo y Reyes (2004), Noboa (2007), Arredondo (2008), Salas (2009) y Carmona y Jaramillo (2010) mencionan que en el sector salud los principales modelos implementados para la valoración del clima organizacional son los propuestos por Likert (1965), Litwin y Stringer (1968) y Pritchard y Karasick (1973). El modelo propuesto por Likert (1965) sostiene que las conductas de los empleados se ven condicionadas por las percepciones que se tienen del comportamiento administrativo y las condiciones laborales en que realizan su trabajo y sus componentes. De acuerdo con su teoría, existen 3 tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima organizacional: variables explicativas o causales, intermedias y finales. Las

primeras (variables causales) engloban elementos como estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes y reglas. Son también llamadas explicativas, debido a que indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados; si una variable causal se modifica, hace que se modifiquen las demás.

En cuanto a las variables intermedias, son las que constituyen los procesos organizacionales y reflejan el estado interno de la organización, evaluando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Mientras que las variables finales se orientan a establecer resultados como productividad, ganancias o pérdidas obtenidas derivadas del efecto ocasionado por las variables causales e intermedias (Noboa, 2007; Carmona y Jaramillo, 2010). Por otra parte, Litwin y Stringer (1968) proponen un modelo de clima organizacional tomando como punto de partida la teoría de motivación de McClelland, a fin de dar a entender la forma en que ellos interpretaban el comportamiento de las personas, lo que se puede visualizar en la figura 1, en donde se esquematiza que factores como liderazgo, prácticas de dirección, estructura organizacional y toma de decisiones, entre otros, originan las percepciones del clima organizacional y, a su vez, repercuten en aspectos como la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación de los empleados (Quevedo, 2003).

En particular, para explicar el clima organizacional en una determinada institución de salud Segredo y Reyes (2004) y Arredondo (2008) mencionan que este modelo postula la existencia de 9 dimensiones relacionadas con ciertas propiedades de la institución, siendo estas:

- Estructura: vinculada con las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo.
- Responsabilidad: enfatiza en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones.
- Recompensa: evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho.

- Riesgo: corresponde al sentimiento que tienen las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades.
- Calidez: enfatiza en la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.
- Apoyo: mide el nivel de ayuda mutua de directivos y compañeros de trabajo para enfrentar los problemas.
- Normas: se refiere a la importancia de recibir metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral.
- Conflicto: es el grado en que los directivos y miembros de la organización aceptan las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes de su punto de vista.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización.

Finalmente, como complemento al modelo Litwin y Stringer (1968), Pritchard y Karasick (1973) proponen la medición de 11 dimensiones para evaluar el clima organizacional en las instituciones:

autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización en la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

De acuerdo con este modelo, el clima organizacional es una cualidad permanente que resulta del comportamiento de las personas, las políticas de los altos mandos y la satisfacción laboral de cada individuo (Arredondo, 2008; Salas, 2009).

Cabe señalar que de los modelos ya mencionados se infiere ~ que las dimensiones utilizadas para medir el clima organizacional varían de un autor a otro. No obstante, estudios empíricos (tabla 1) destacan la aplicación de la escala de Litwin y Stringer en el sector salud, puesto que diversos autores han recurrido a esta técnica a fin de conocer las percepciones que los empleados de instituciones hospitalarias tienen de su ambiente de trabajo, logrando altos niveles de validez y confiabilidad para dicha escala de medición. En síntesis, a partir de esta reflexión y con base en la información expuesta anteriormente, se

deduce que el clima organizacional es un fenómeno que ejerce una fuerte presión en el rendimiento, los resultados, la calidad del trabajo y las percepciones que los miembros tienen de la institución donde laboran. La amplitud de su concepto ha dado lugar a ciertas diferencias entre los enfoques planteados por algunos estudiosos del tema, puesto que no existe una definición generalizada de las dimensiones precisas que deberían ser consideradas para evaluar el clima organizacional en las instituciones. No obstante, los autores analizados coinciden en que la importancia por estudiar esta variable se centra, principalmente, en conocer los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo en el cual se llevan a cabo las actividades y los procesos de gestión. Además, la óptica de estudio sostiene que los elementos del clima organizacional son predictores del desempeño laboral, ~ por tanto deben ser evaluados constantemente a fin de generar resultados que permitan alcanzar el mejoramiento continuo y la satisfacción de los usuarios y de los propios trabajadores de la salud, así como diseñar planes de acción que contribuyan a subsanar oportunamente las áreas de oportunidad presentes en la institución y con base en ello ofrecer servicios de calidad a toda la población.

Capítulo 3.

7. Metodología:

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la empresa Hotel Son Mar S.A de C.V, Utilizándose el método Método analítico que, de acuerdo a Ramon Ruiz Limón, (1998) El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Asimismo será descriptivo ya que permiten detallar situaciones y eventos, es decir como es y como se manifiesta determinando fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, (Sampieri , 1998) por ultimo será el método mixto son un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener un a "foto gráfica" más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativas conserven su estructura y procedimientos originales, forma pura de métodos mixtos, alternativamente estos métodos pueden ser adaptados, o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio ("forma modificada de los métodos mixtos"). (Chen, 2006; (Johnson et al., 2006). puesto que se realizará en el periodo de agosto – diciembre 2019.

7.2 OBJETO DE ESTUDIO.

La empresa hotel son mar con la cual cuenta con 5 áreas de las cuáles hay 5 , jefes y 39 trabajadores divididos de la siguiente forma:

Área 1: 1 Jefe de A y B, cuenta con 12 empleados a su cargo.

Área 2: 2 jefe de recepción, cuenta con 4 empleados a su cargo.

Área 3: 3 jefe de administración, cuenta con 9 empleados a su cargo.

Área 4: 4 jefe de ama de llaves, cuenta con 11 empleados a su cargo.

Área 5: 5 jefe de mantenimiento, cuenta con 3 empleados a su cargo

Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizó el muestreo aleatorio simple, con afijación proporcional; donde se identificó que de 41 (N) personas que laboran en el Hotel Son Mar S.A de C.V., Para realizar los cálculos se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq N}{E^2 N + z^2 pq}$$

La muestra (población) encuestada fue de 41 empleados del Hotel Son Mar S.A de C.

En donde

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

E = error de muestra.

Dónde: N empleados son 41, el nivel de confianza del 95 % (z=1,96) con un error de muestra (E) del 5 %; p y q tomen el valor de 0,5 cada una. El resultado son 13 empleados (n=13).

7.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Para la obtención de la información se efectuaron dos mediciones:

- 1) la opinión de los jefes sobre el clima organizacional deseable, a través de la aplicación de un cuestionario estructurado de acuerdo a la escala de Rensis Likert, con 20 situaciones vinculadas a los componentes de clima investigados: liderazgo, compromiso, trabajo en equipo.

- 2) la aplicación de una autoevaluación al jefe(s) para determinar sus rasgos de personalidad y el estilo de liderazgo. El ejercicio de autoevaluación fue tomado del libro de liderazgo de Lussier y Achua (2002;31), el cual está compuesto por 25 enunciados, los cuales son contestados de acuerdo a la escala de Likert. Las respuestas permiten determinar el perfil de personalidad, fundamentado en el Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad.

7.4 diseño de instrumentos de medición:

En la presente investigación se utilizó un cuestionario para diagnosticar el clima organizacional deseable, consistente en 20 enunciados acordes al entorno en donde se aplicó el estudio. Los enunciados de este cuestionario se adaptaron a cinco dimensiones del clima organizacional:

- 1). Motivación: En lo que respecta a la percepción del talento humano referente a la motivación dentro de este departamento que les corresponde como también la motivación.

- 2). Objetivos: Sentimiento de los empleados de compromiso, de identificación y lealtad a los objetivos.

- 3). Estructura: Sentimiento de los empleados de entender la organización de su trabajo y tener una definición clara de sus objetivos, tareas, roles y responsabilidades

En el cuestionario de clima se usó una escala Likert con puntajes desde el 1 (Imprescindible) hasta el 5 (Indiferente) en la que se le pedía al que lo respondiera que evaluara el clima de trabajo deseable para su área laboral. Para

cada enunciado, se le pidió que marcara con una cruz para indicar con cuánta precisión la frase describía lo que percibía como ideal para su ambiente laboral.

Por cada dimensión se aplicaron cinco enunciados, de los cuáles se buscó obtener la siguiente información:

Liderazgo

L1. El jefe se muestra abierto a escuchar a su personal.

L2. El jefe busca resultados para arreglar los detalles entre el equipo de trabajo.

L3. El jefe busca el resultado de buen trato de trabajadores.

L4. El jefe da reconocimiento a los trabajadores por sus logros.

Encuesta para los trabajadores:

Edad: _____ Años de laborar en la empresa: _____

Área de Trabajo: _____

Fecha: _____

Instrucciones:

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

Usted debe ser franco y transparente en sus respuestas, con el fin de garantizar confidencialidad no se mostrará su nombre a su empleador ni a ninguno de sus representantes. Este estudio es importante para mejorar su ambiente de trabajo en todos sus elementos, por lo que esperamos el **MAXIMO DE COOPERACION**.

La escala utilizada es:

5.- totalmente desacuerdo

4.- de acuerdo

3.- Ni de acuerdo, Ni desacuerdo

2.- En desacuerdo

1.- total mente de acuerdo

Sea honesto y claro en sus respuestas y trate de en los sitios que se solicita dar contestaciones abiertas.

TRABAJO	1	2	3	4	5
TR1.La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	1	2	3	4	5
TR2.Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
TR3.en la empresa, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.	1	2	3	4	5
TR4.Si hay un nuevo <u>Plan Estratégico</u> , estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.	1	2	3	4	5
TR5.Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
TR6.Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
T1R7. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	1	2	3	4	5
TR8. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	1	2	3	4	5
AUTONOMIA					
AU9. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor	1	2	3	4	5
AU10. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento	1	2	3	4	5
AU11. Conozco las exigencias de mi trabajo	1	2	3	4	5
AU12. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.	1	2	3	4	5
AU13. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	1	2	3	4	5
COHESIÓN	1	2	3	4	5
CO14. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	1	2	3	4	5
CO15. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	1	2	3	4	5
CO16. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	1	2	3	4	5
CO 18. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
CO 19. En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.	1	2	3	4	5
CO 20. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.	1	2	3	4	5
RECONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
RE21. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
RE22. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	1	2	3	4	5
RE23. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
RE24. Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido	1	2	3	4	5
RE25. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución	1	2	3	4	5
RE26. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado	1	2	3	4	5

Encuesta para los jefes de área:

Puesto que ocupa: _____ Años de laborar en la empresa: _____

Número de empleados bajo su cargo: _____ Edad: _____

Instrucciones: marque con una (X) el número que mejor corresponda a su conducta como líder o dirigente, tomando como referencia lo siguiente:

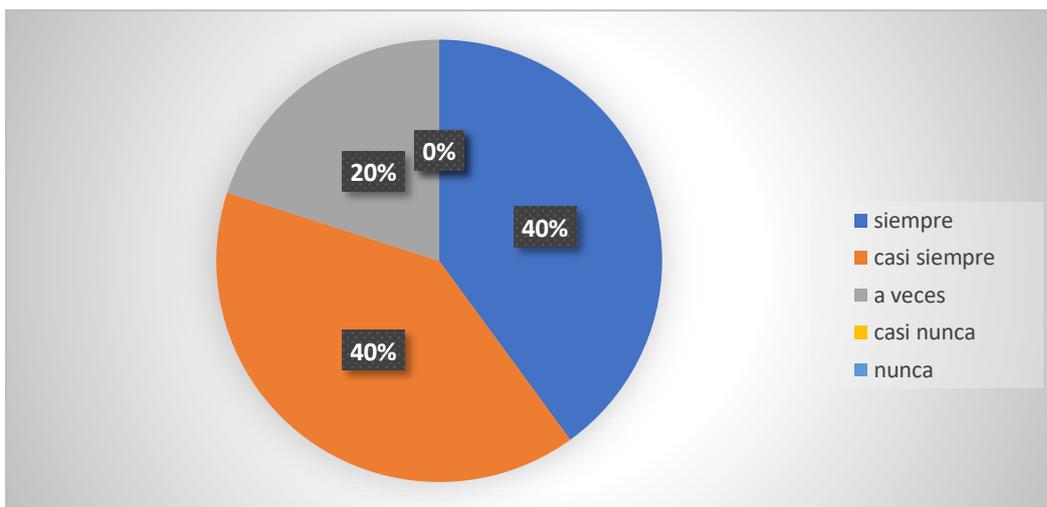
1. Siempre	2. Casi siempre	3. A veces	4. Casi nunca	5. Nunca
------------	-----------------	------------	---------------	----------

1. Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior					
2. Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral.					
3. Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo.					
4. Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas.					
5. Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acorde a sus criterios					
6. Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes.					
7. Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos					
8. Examino mis opiniones en la cavidad del grupo.					
9. Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca					
10. Trabajo duro para progresar.					
11. Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista.					
12. Me ocupo de cada detalle.					
13. Presiono para la obtención de resultados.					
14. Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto.					
15. Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo.					
16. Estoy dispuesto a la introducción de cambios.					
17. Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro.					
18. Confío en el buen criterio de los miembros del grupo					
19. Posibilito a los miembros del grupo determinen por sí mismos su ritmo de trabajo.					
20. Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado.					

7.4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE JEFES DE ÁREA.

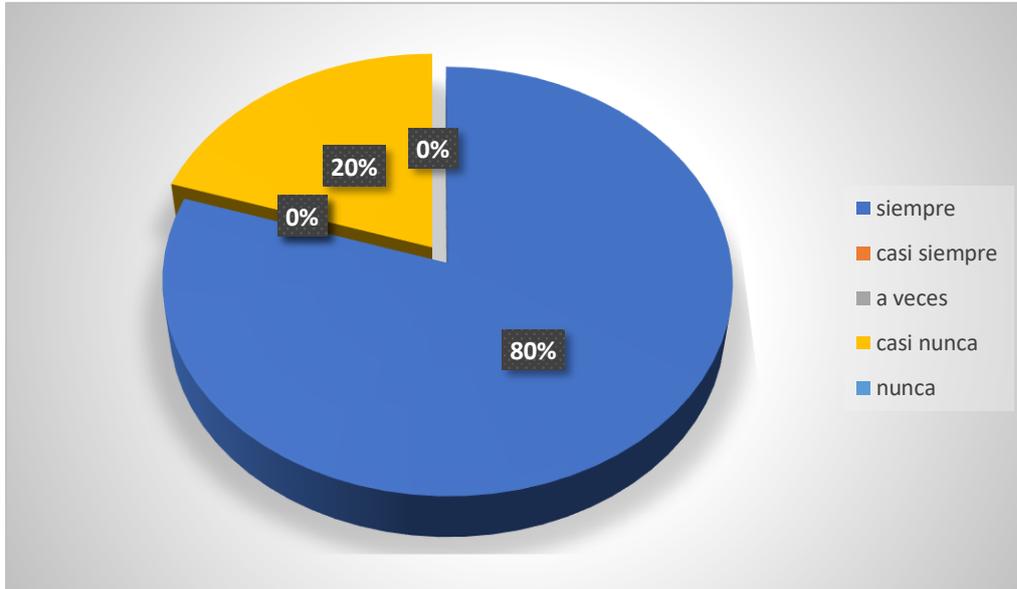
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación de análisis realizada en la empresa Hotel SON – MAR. S.A de C.V, que reflejan las opciones de los jefes de área y como es su liderazgo hacia los empleados.

1. Soy el portavoz del grupo hacia el exterior:



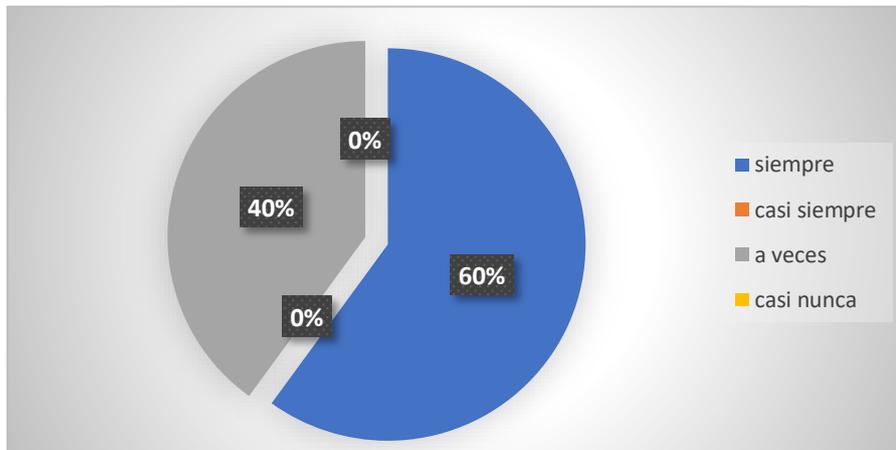
Un 40% de los jefes de área son portavoz fuera del área de trabajo, y el otro 40% casi siempre toma en cuenta está interrogando y solo un 20% a veces le informan a sus trabajadores sobre el trabajo.

2. Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral.



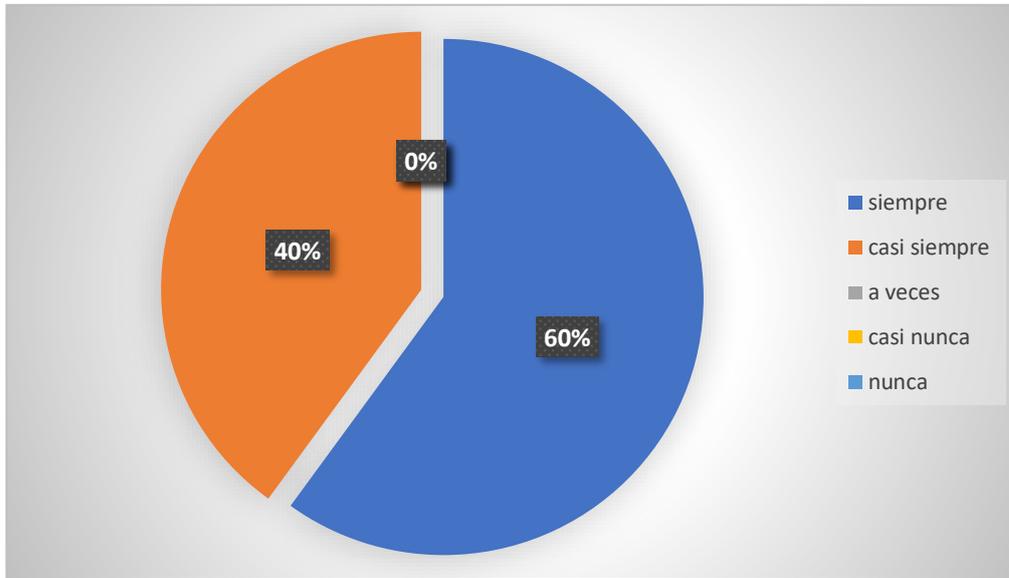
Con un total del 80% los jefes de área animan a los empleados que les guste su trabajo los motiva para que ellos lo realicen y un 20% de los jefes de empleados casi nunca estimula, motiva el trabajo fuera de su jornada de trabajo.

3. Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo.



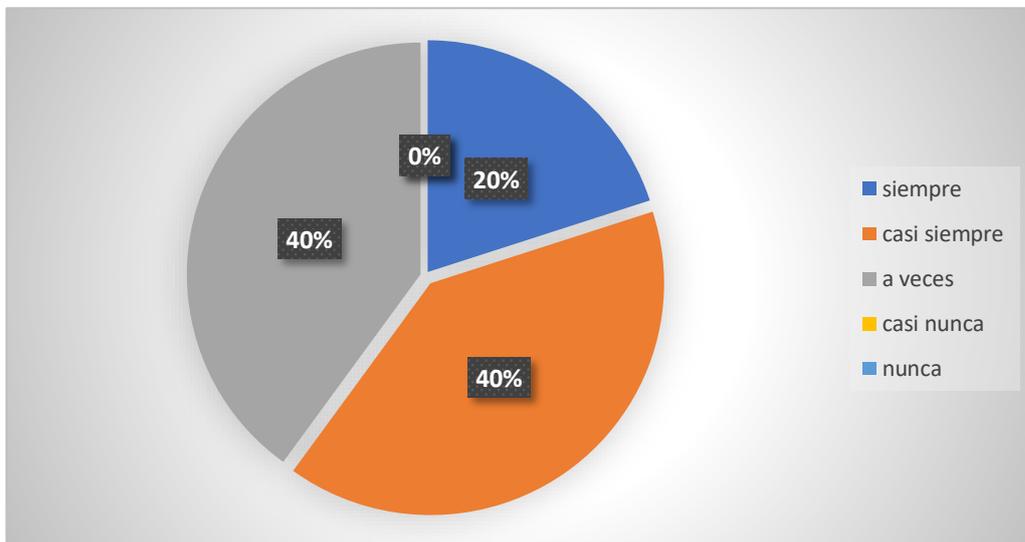
Más de la mitad de los jefes de área da libertad a los trabajadores a su cargo a cualquier acción que ellos hagan y el 40% de los jefes a veces da libertad que los trabajadores a su cargo hagan su criterio.

4. Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas.



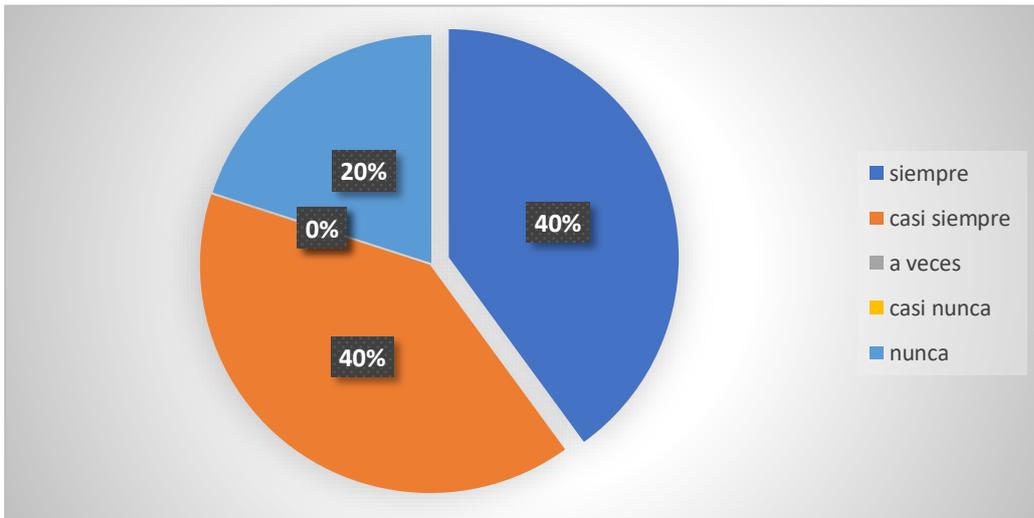
Un 60% de los jefes de área estimula y/o recuerda a los trabajadores a la ejecución de las tareas que deben hacer de acuerdo a los reglamentos de la empresa y el 40% restante nos dice que casi siempre hace esto en cuestión de recordarles las tareas de acuerdo a los reglamentos.

5. Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acorde a sus criterios.



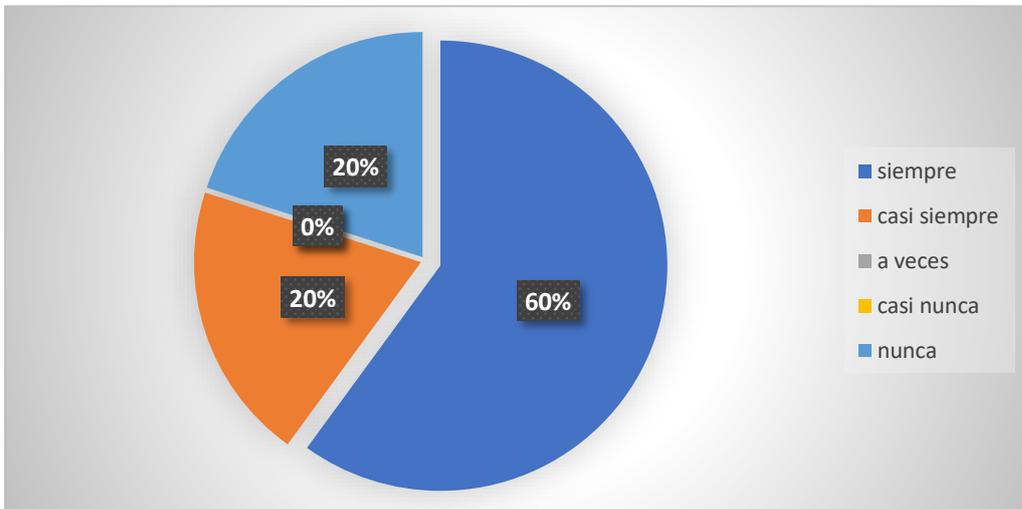
A veces y casi siempre ocuparon el 40% de los jefes de área ya que uno dice que el casi siempre permite que los trabajadores a su cargo solucionen problemas acordes a su propio criterio y el 20% siempre deja que los trabajadores solucionen los problemas.

6. Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes.



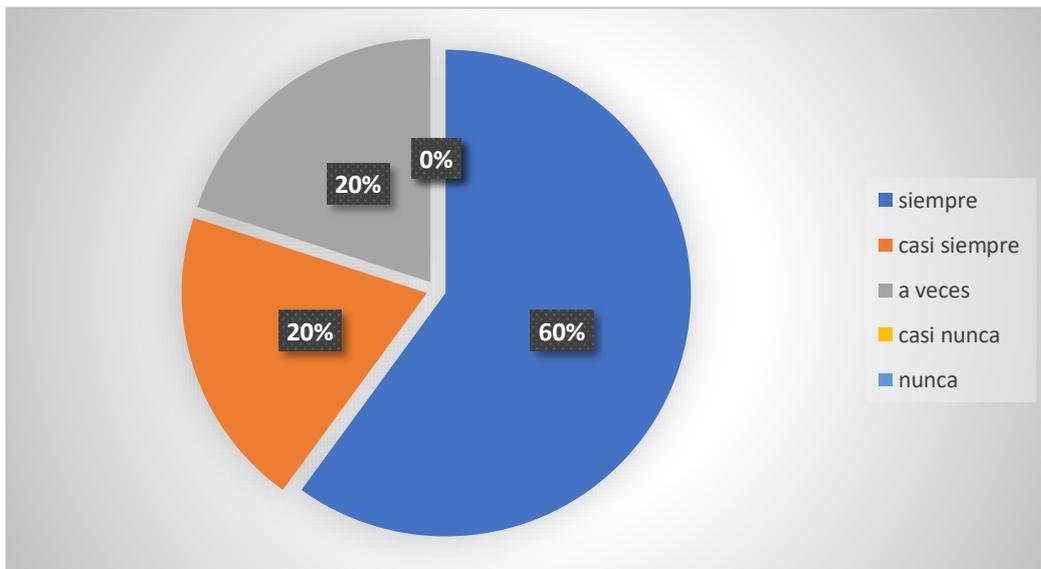
Uno de los porcentajes con el 20% nunca presiona a los trabajadores a su cargo para que tengan mayores logros con relación a otras áreas, el 40% siempre lo hace y el otro 40% casi siempre presionan a los trabajadores.

7. Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos.



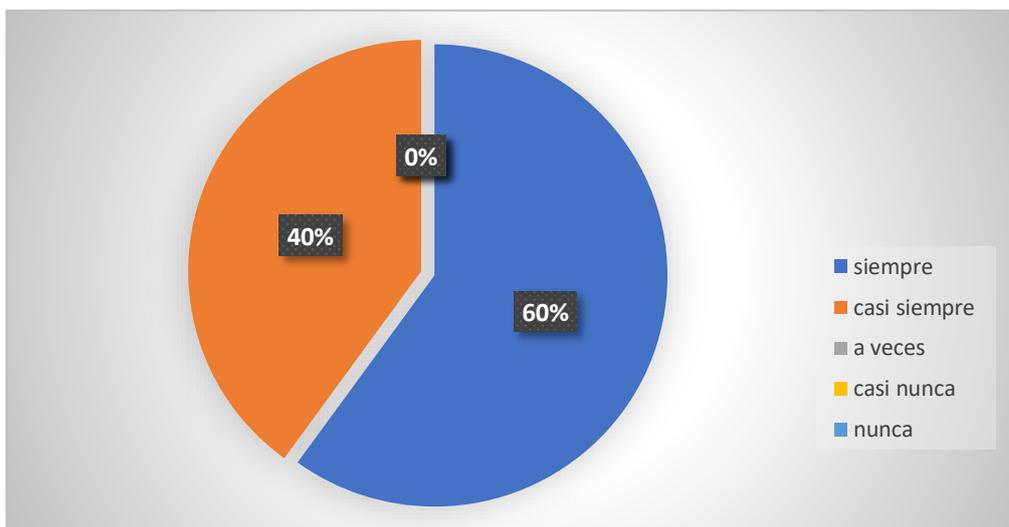
Más de la mitad que es un 60% de los jefes de área anima a los miembros de su área a que realicen sus mayores esfuerzos, el 20% de ellos nos dice que nunca lo hace o lo aplica, pero el otro 20% casi siempre lo aplica.

8. Examino mis opiniones en la cavidad del grupo.



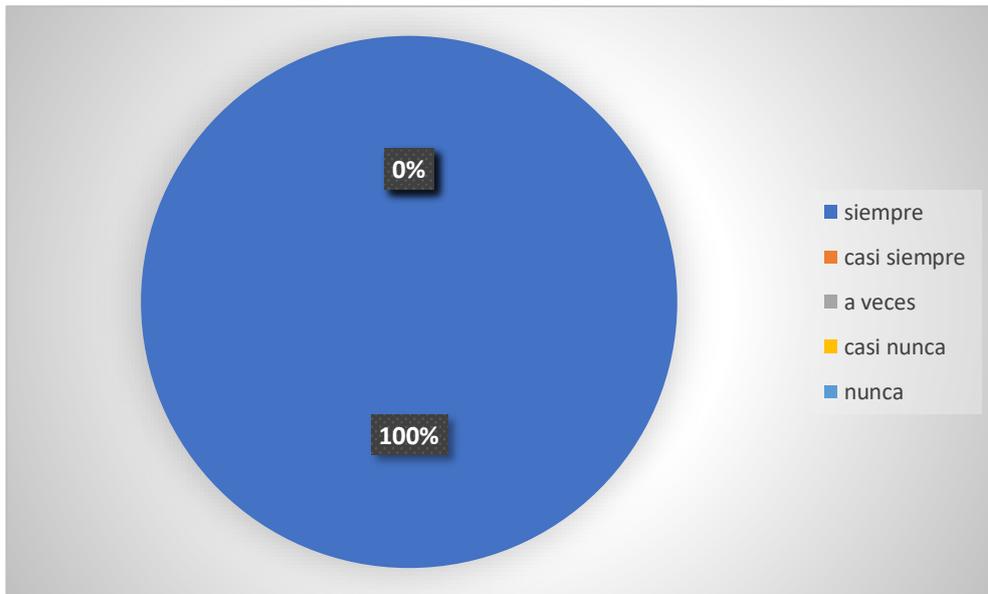
Los jefes de área un 60% examina lo que dice frente al grupo de empleados a su cargo para poder ser un líder, un 20% a veces se examina a si mismo y el otro 20% casi siempre lo hace a la cavidad del grupo de trabajadores a su cargo.

9. Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca.



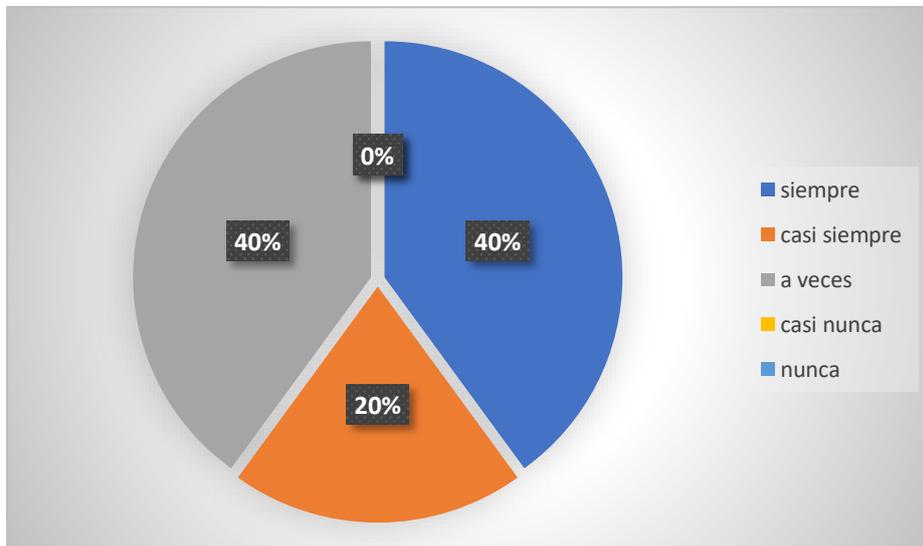
60% permite que los trabajadores a su cargo hagan o ejecuten su tarea como mejor les convenga, y el 40% casi siempre hace lo mismo todo lo que el trabajador le guste.

10. Trabajo duro para progresar.



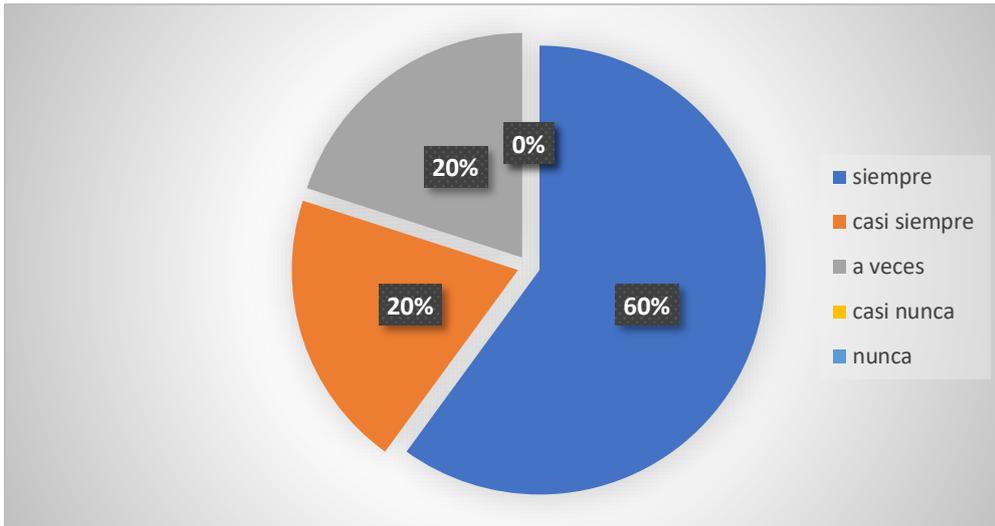
De los 5 jefes de área en la empresa el 100% de ellos trabaja duro para progresar y actualizarse conforme va pasando los días.

11. Permito que mi compañero del grupo realice las tareas de acuerdo a sus puntos de vista.



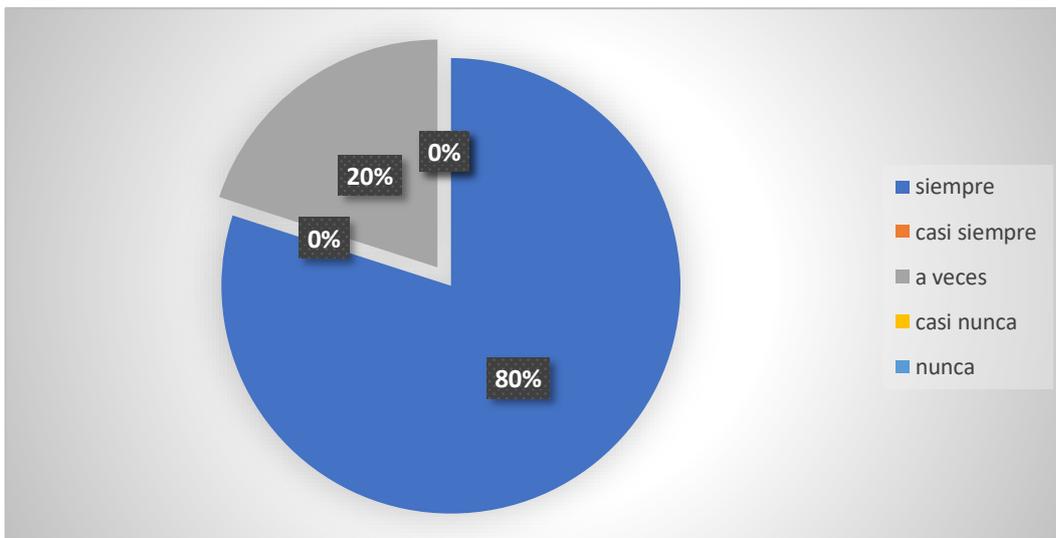
un 40% de los jefes siempre permite que sus compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a su punto de vista y el 40% a veces lo hace y por último el 20% casi siempre permite los puntos de vista.

12. Me ocupo de cada detalle.



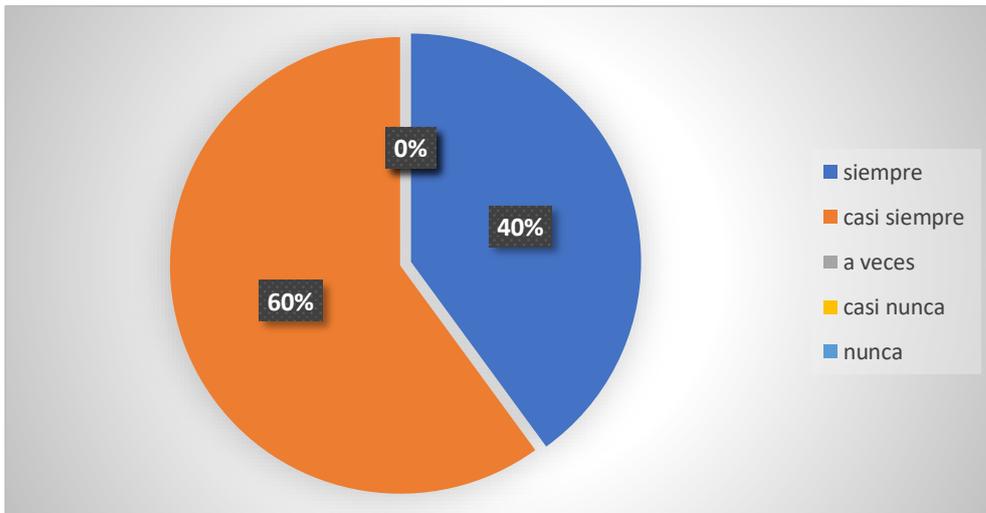
Más de la mitad de los jefes de área se ocupa de cada detalle lo que su área necesita, si hay un asunto importante que tratar ellos rápidamente se ocupan, un 20% de ello casi siempre lo hace y por último 20% a veces lo hace.

13. Presiono para la obtención de resultados.



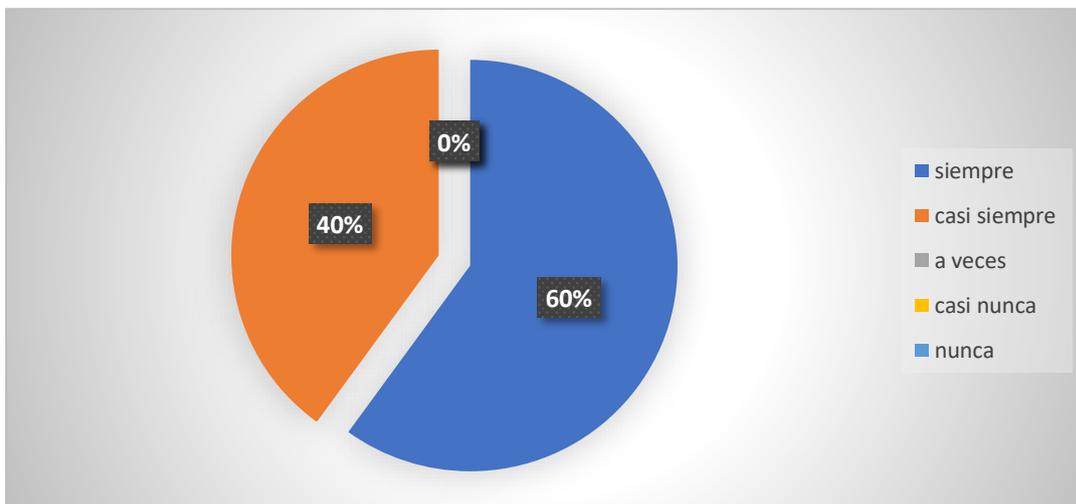
Para los jefes de área un 80% presiona a los trabajadores a su cargo para tener buenos resultados en sus áreas, y solo el 20% de los jefes a veces lo hace no es constante en presionarlos.

14. Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto.



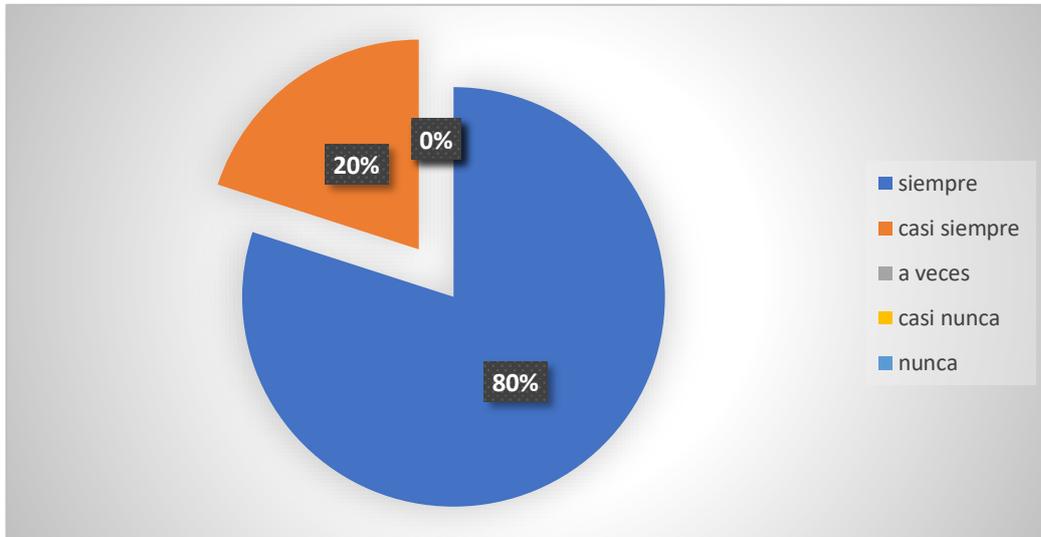
para los jefes de área un 60% de ello generalmente todos los trabajos se llevan a cabo tal y como está planeado y el 40% casi siempre lo hace o lo aplica llevando un control estricto.

15. Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo.



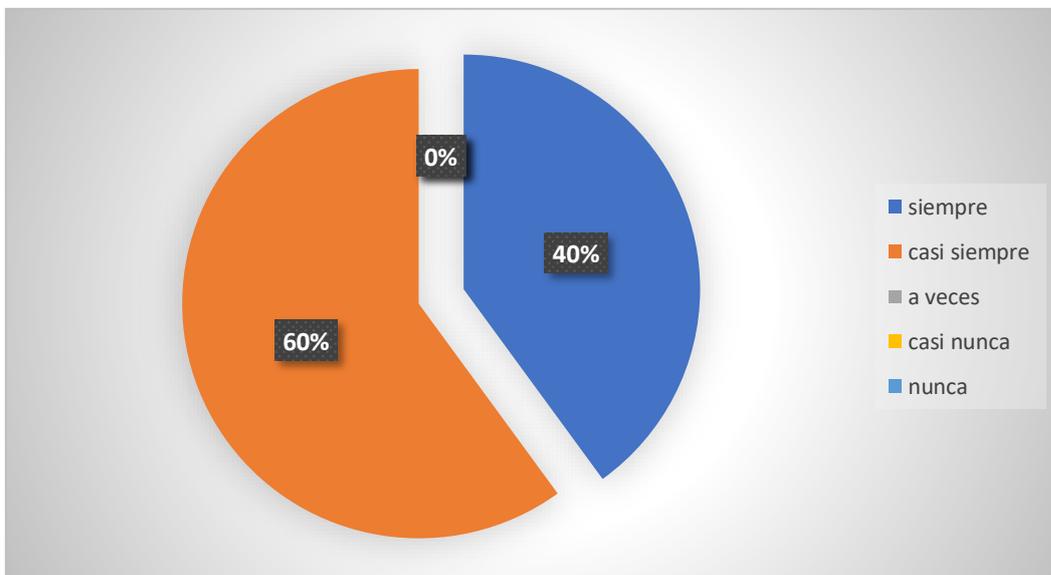
Los jefes de área dan a cada trabajador sus funciones especias que son un total de 60% de los jefes de área, y un 40% de los jefes casi siempre lo hace.

16. Estoy dispuesto a la introducción de cambios.



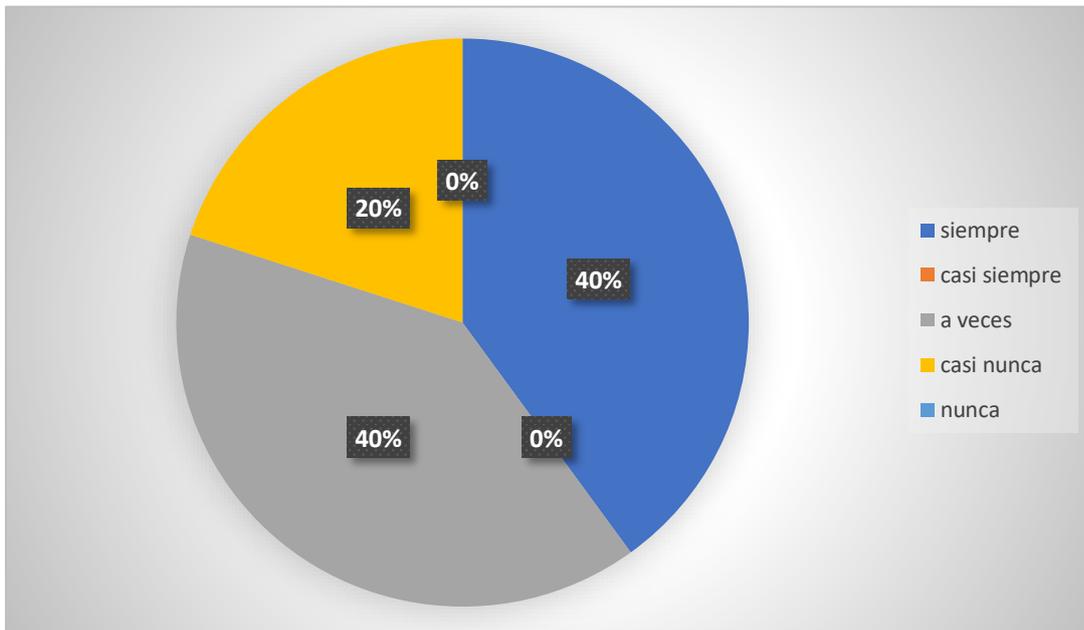
El 80% de los jefes de área están dispuestos a la introducción a cualquier cambio dentro de su área y solo el 20% casi siempre lo hace.

17. Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro.



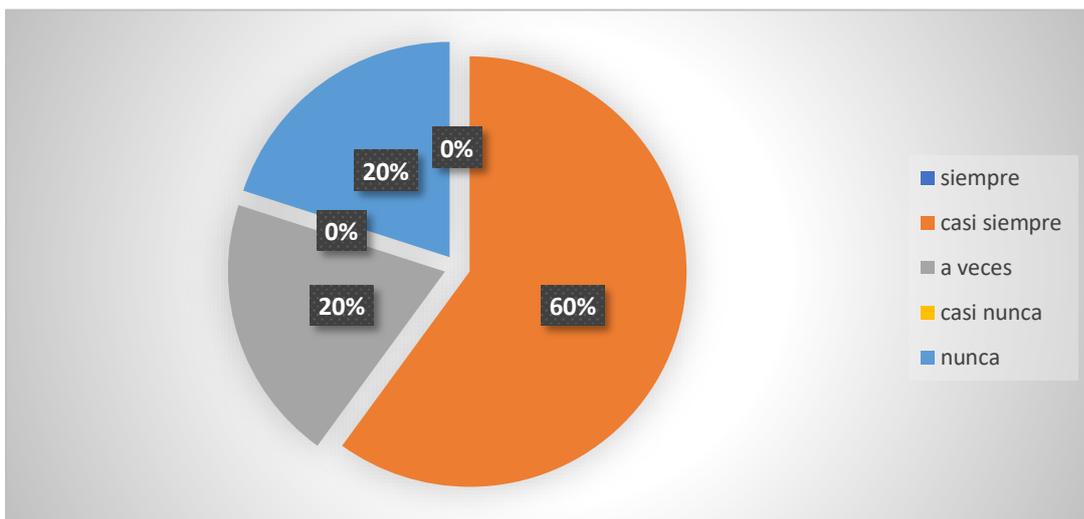
El 60% casi siempre les dicen a los trabajadores que trabajen más duro con más esfuerzo para que tengan un rendimiento estable. El 40% de los jefes siempre solicita a los miembros de su área que le trabajen más.

18. Confió en el buen criterio de los miembros del grupo.



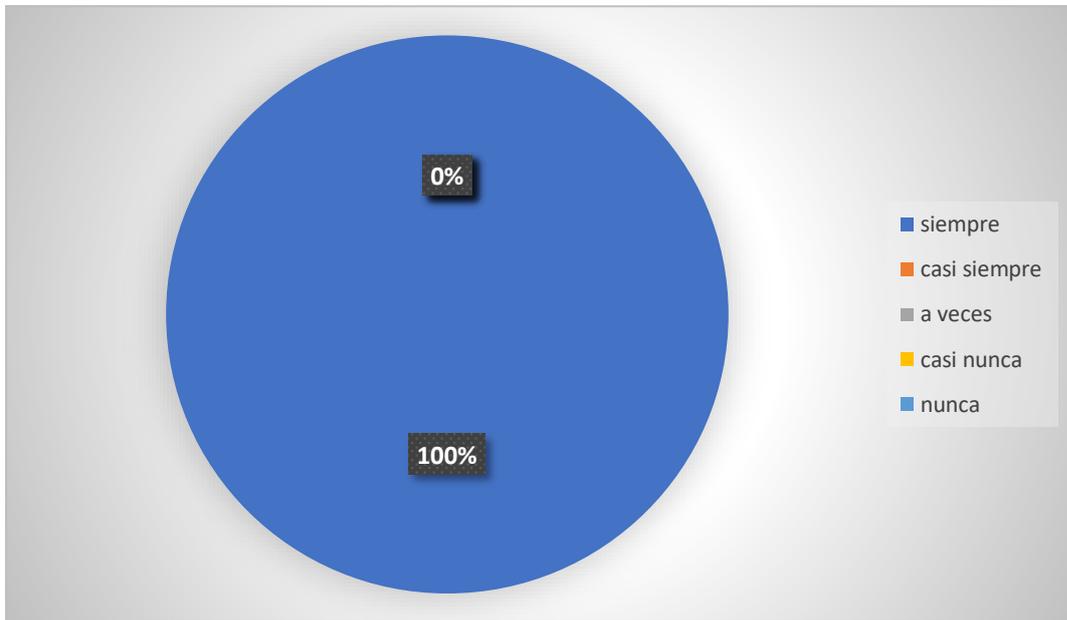
El 40% de los jefes de área a veces confía en los criterios de las empleadas en su cargo, el 40% de siempre confían el criterio de ellos y el 20% de los jefes casi nunca porque no le tiene confianza a su trabajadora en cargo.

19. Posibilito a los miembros del grupo determinen por sí mismo su ritmo de trabajo.



El 60% de los jefes de área casi siempre hace lo posible para que sus miembros del grupo determinen su trabajo el 20% nunca lo aplica.

20. Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado.



El 100% de los jefes de área ósea todos los jefes anima al grupo o mas bien incita sus colaboradores a su cargo a obtener mejores logros y pensar ser mejor lo ocurrido en el pasado.

7.5 Discusión.

los resultados de la investigación que se muestra en el apartado anterior, forman un enlace con el marco teórico y antecedentes con el tema, ya que proveen información sobre el elemento de estudio y los indicadores que lo conforman.

Para poder analizar los factores que afectan el clima laboral dentro de la empresa, se procedió a conocer la opinión de los jefes de área en primer lugar. Los factores que se analizaron fueron: el liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones; en donde un porcentaje alto representaba percepciones u opiniones definidas por los criterios de excelente, muy bueno y bueno en la escala de aceptabilidad.

En la relación a nuestro objetivo específico se logró identificar el tipo de liderazgo dentro de la empresa, el cual inspira y ayuda a los colaboradores; los datos obtenidos en la presentación de resultados permitieron identificar que, el liderazgo dentro de la organización es muy bueno, se cuenta con un líder democrático, el cual toma en cuenta el trabajo que hacen los trabajadores , lo cual significa que existe accesibilidad por parte del jefe de área para la aportación de ideas, así como también el jefe participa activamente en cualquiera de las actividades e influye positivamente en los trabajadores.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), expresan que motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. Según Barrientos (2013), el clima organizacional es débil, se debe a la falta de remuneración y motivación por lo cual es necesario mantener una motivación positiva dentro de la organización. Es necesario saber liderar, dirigir, motivar y crear un clima laboral en el que las personas quieran contribuir y se tenga un control sobre su desempeño. Para Juárez (2013), en su investigación concluyó que el clima es aceptable, pero que algunos elementos deben reforzarse como la coherencia en la dirección y recomendó implementar una guía de comunicación integral, en relación con la información recolectada y presentada en las gráficas de pastel, junto con el objetivo específico el cual tuvo como finalidad identificar los aspectos considerados para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la

organización, se pudo determinar que, la toma de decisiones es muy buena, lo cual indica que existe un respaldo de los altos niveles para el pro y mejoramiento de las actividades, así como también se consideran aceptables las decisiones que se toman por parte de los jefes de área y que existe una participación efectiva por parte de los trabajadores en el desarrollo de nuevos procesos y alternativas de mejora.

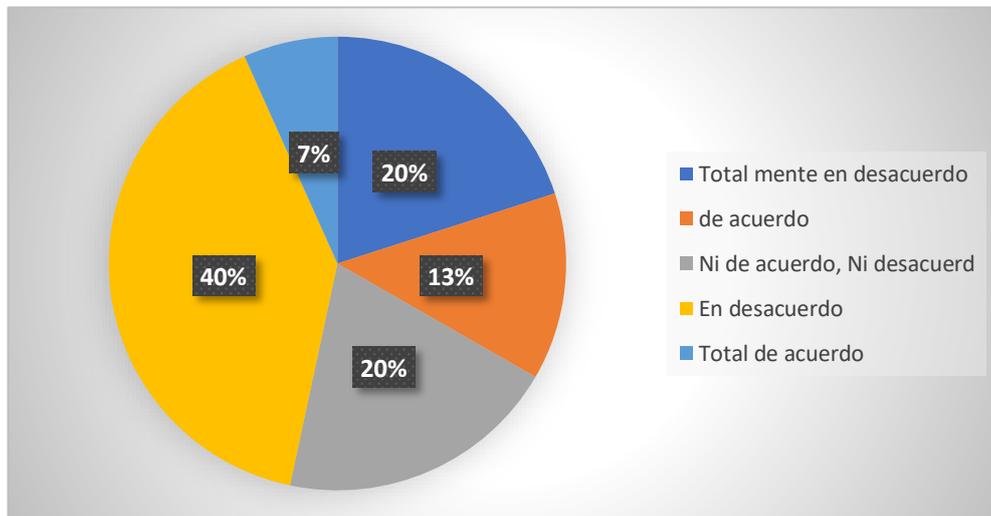
Se constató que la empresa Hotel Son-Mar. S.A de C.V trabaja en conjunto como un todo, formando sinergia para el logro de las metas, los colaboradores se sienten identificados con su equipo de trabajo, tienen la capacidad de abordar retos nuevos y brindarles solución y lo más importante, se sienten identificados con su equipo de trabajo, por lo que desarrollan equipos de trabajo multidisciplinarios, por lo que se puede determinar un buen trabajo en equipo.

7.6 presentación y análisis de resultados para los trabajadores.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación de análisis realizada en la empresa Hotel SON – MAR S.A de C.V, que reflejan las opciones de los empleos.

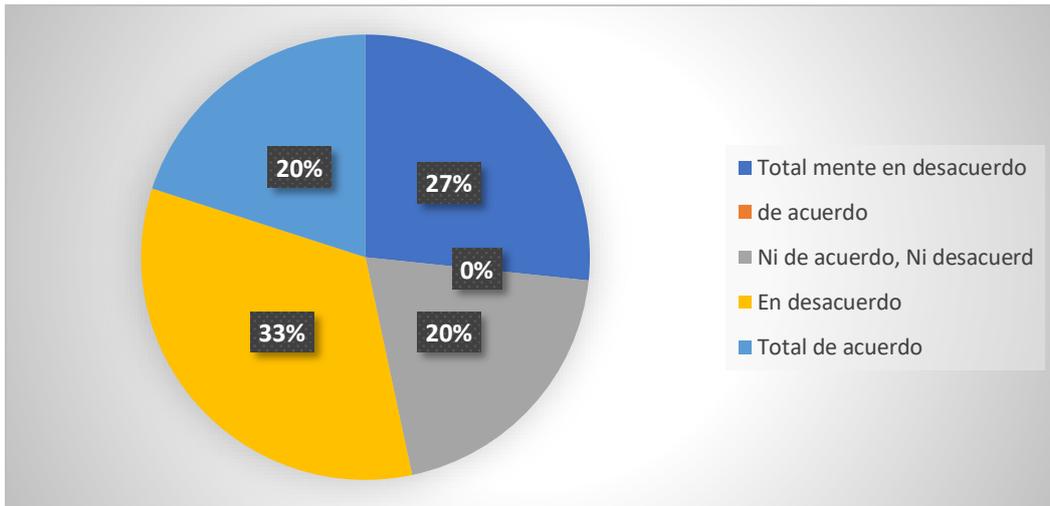
TRABAJO:

TR1. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.



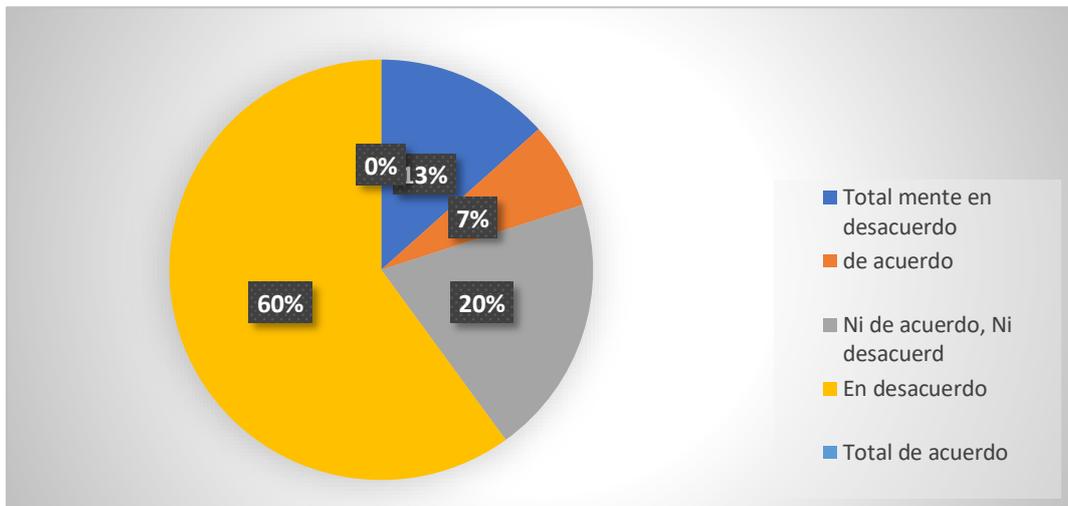
Con relación a esta interrogante, tenemos como resultado que el 40% de los empleados están en desacuerdos que la dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros y el 20% está totalmente de acuerdo y los otros 20% están estable.

TR2. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.



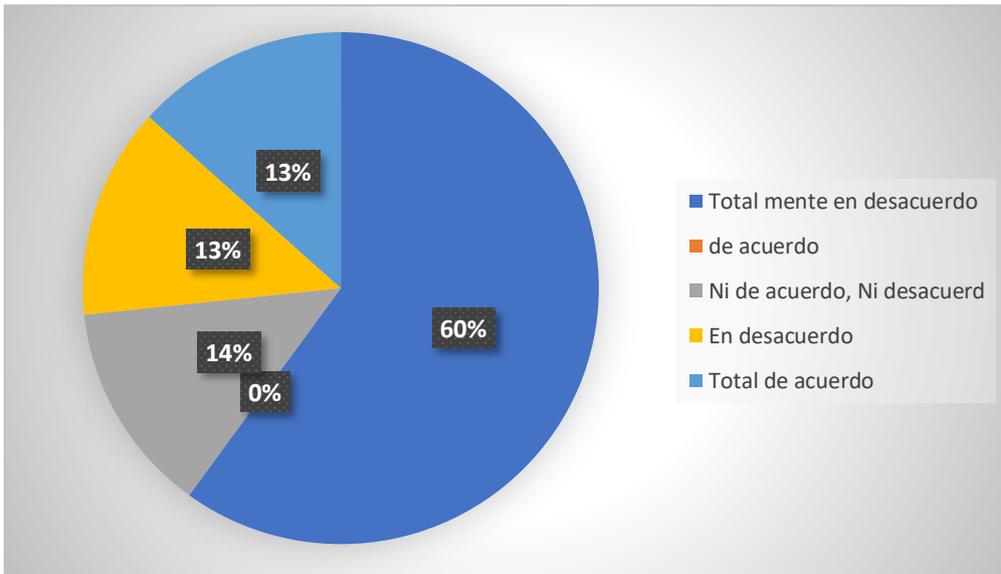
Un total del 33% está en desacuerdo que no existe un plan para lograr los objetivos de la organización o de la empresa y un total del 27% está totalmente en desacuerdo que no existe ese plan o que no conoce de ello, el 20% conoce y está enterado de los objetivos de la organización.

TR3. En la empresa, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.



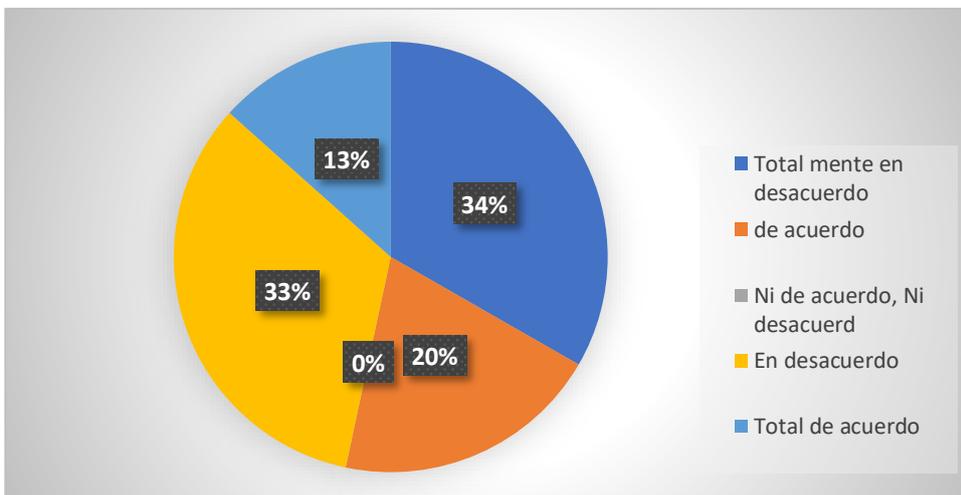
Con esta interrogante el 60% los empleados encuestados está en desacuerdo que los trabajadores están en desacuerdo que no análisis las acciones antes de actuar.

TR4. Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.



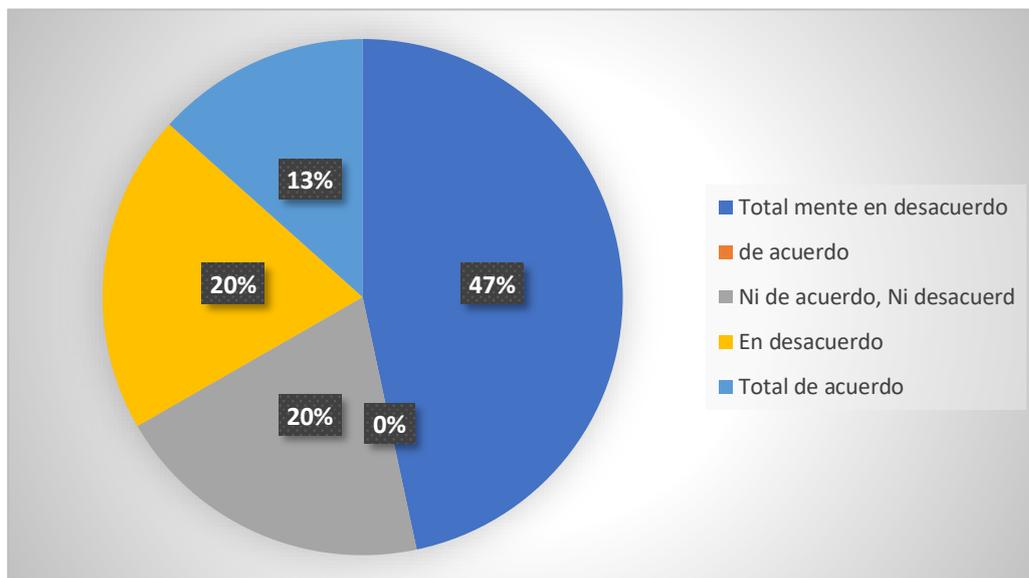
Los resultados muestran que el 60% de los empleados están en completa disponibilidad de servir como voluntario para los cambios estratégicos en la empresa.

TR5. Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo.



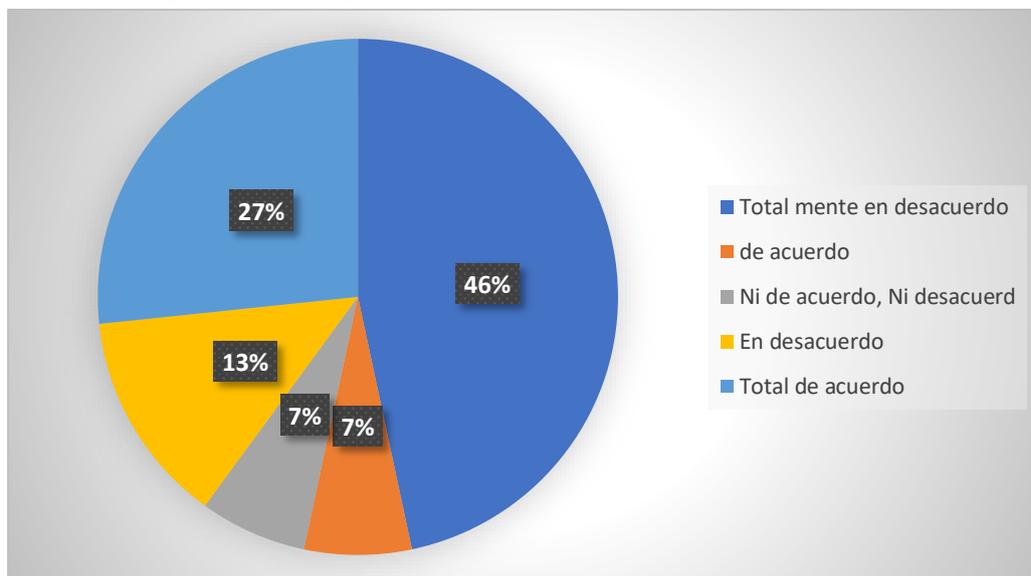
En esta interrogante los empleados están totalmente en desacuerdo en la limpieza e higiene en el área de trabajo y el 33% igual forma no le parece bien su área de trabajo en el concepto de higiene y limpieza.

TR6. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.



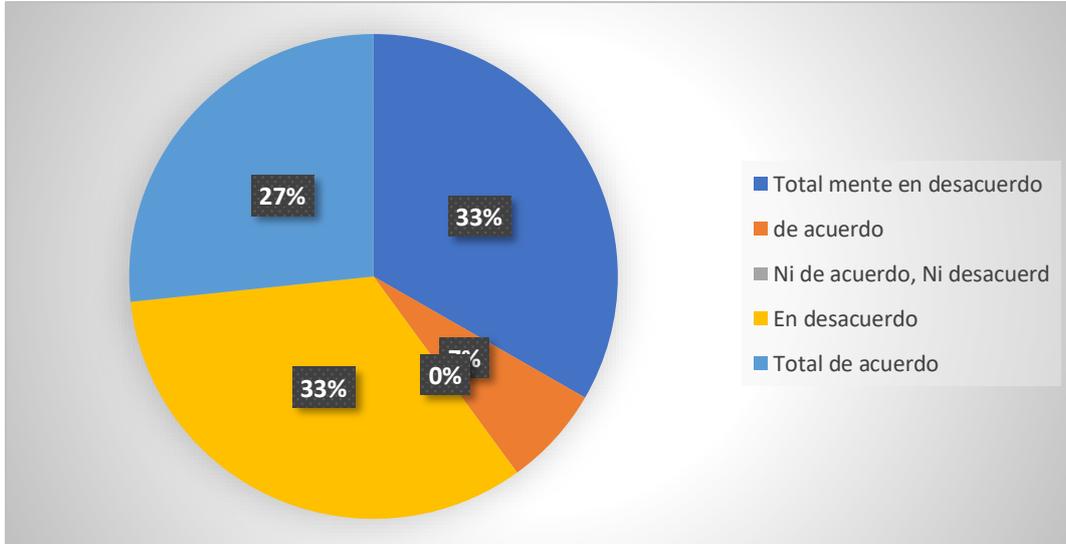
El 47% de los encuestado está en tal desacuerdo que no cuenta con los materiales de trabajo o que si los tiene, pero están en mal estado solo el 20% está en desacuerdo y los otros 20% esta estándar.

TR7. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.



El 46% los trabajadores encuestados obtenemos los resultados que no salen satisfecho de su trabajo, están en total desacuerdo y el 27% salen sintiéndose satisfecho de lo que han hecho.

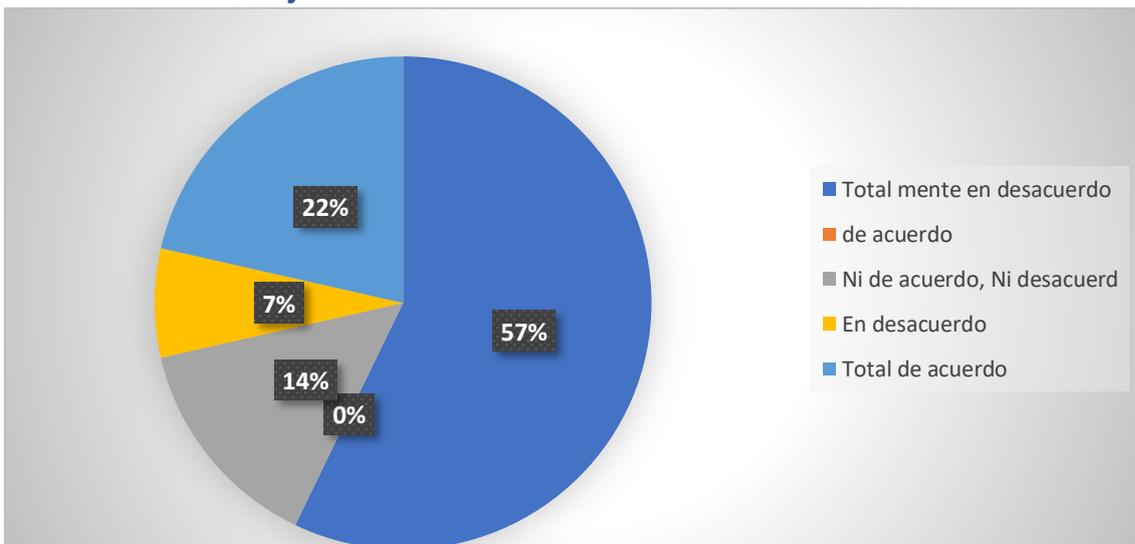
TR8. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés que forma parte importante de mi desarrollo.



El 33% de los trabajadores no necesita capacitación y que está seguro de lo que hace, y el 27% de los trabajadores menciona que si necesitan una capacitación para seguir creciendo en su área de trabajo.

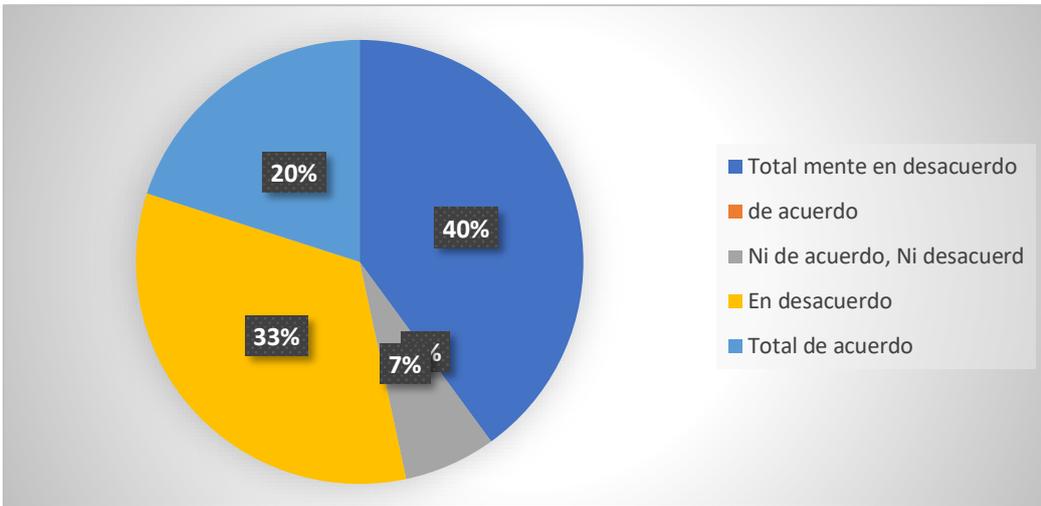
AUTONOMIA:

AU9. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor.



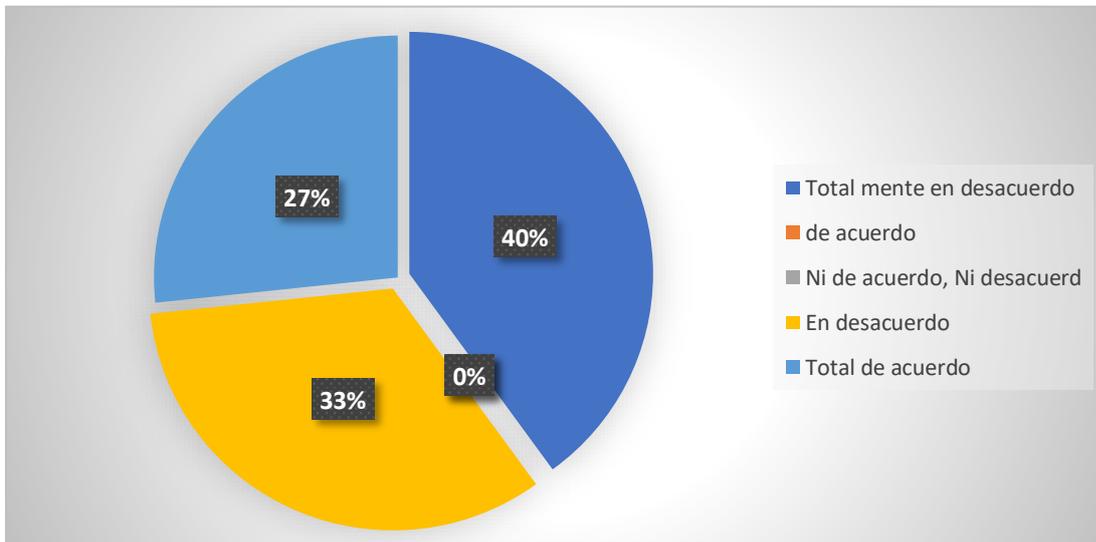
Están totalmente en desacuerdo los empleados que nos respondieron con un total del 57%, que el supervisor no los motiva con el trabajo que hacen.

AU10. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.



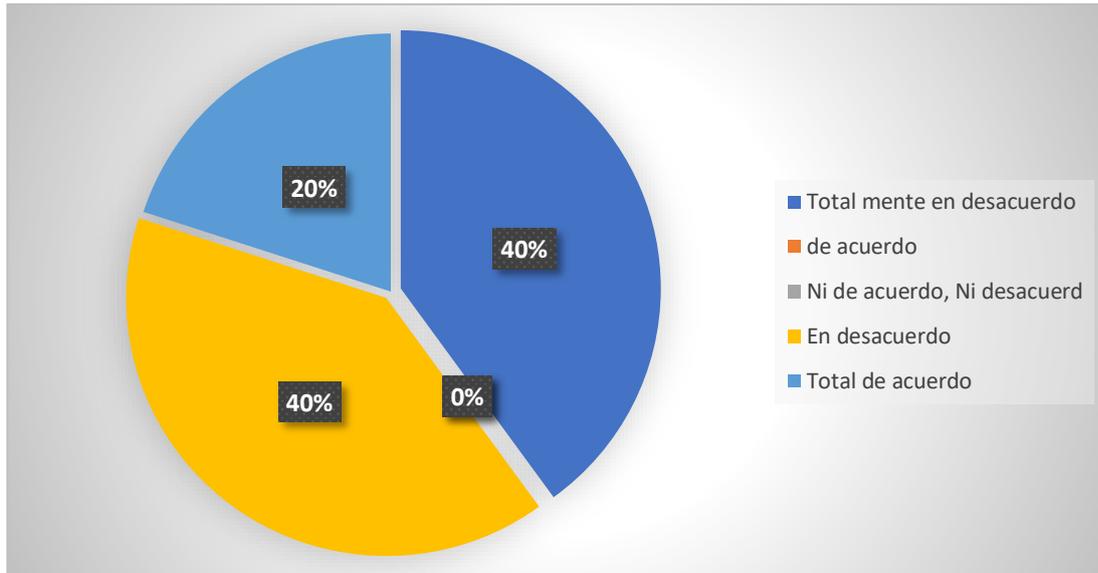
Un total del 40% no es responsable con los estándares de desempeño en su trabajo y el rendimiento que tiene no es el adecuado, un total del 20% de los empleados si está de acuerdo con su desempeño.

AU11. Conozco las exigencias de mi trabajo.



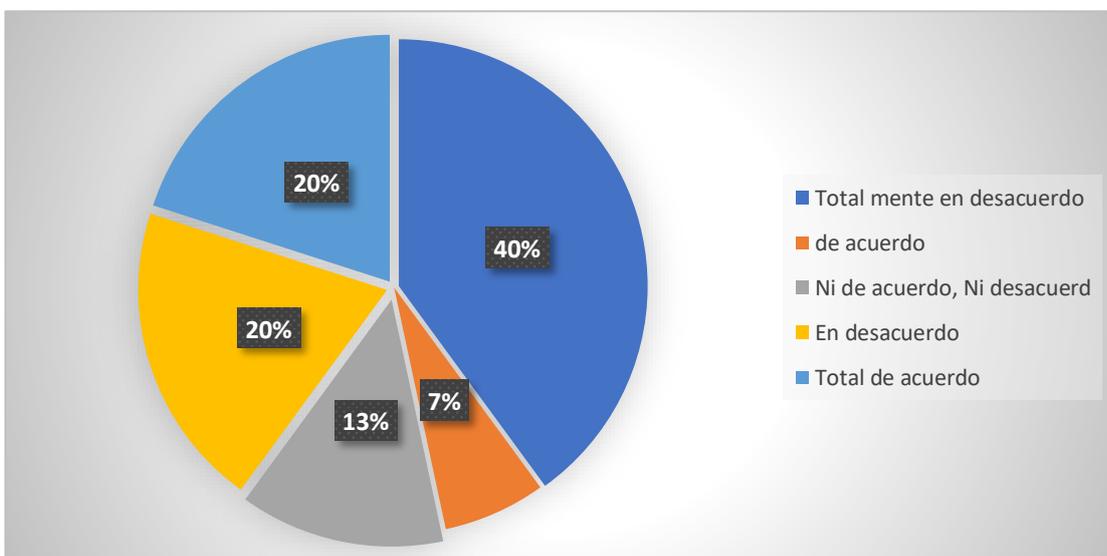
Con base a los resultados obtenidos los empleados de la empresa tienen un total del 40% están totalmente en desacuerdo con las exigencias del trabajo y un 27% conoce bien las exigencias de su trabajo y las aplica bien.

AU12. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.



Un 40% de los empleados respondieron con un rotundo desacuerdo y un totalmente en desacuerdo que no se sienten comprometido para alcanzar sus metas y solo un 20% de están comprometido con la empresa y su trabajo.

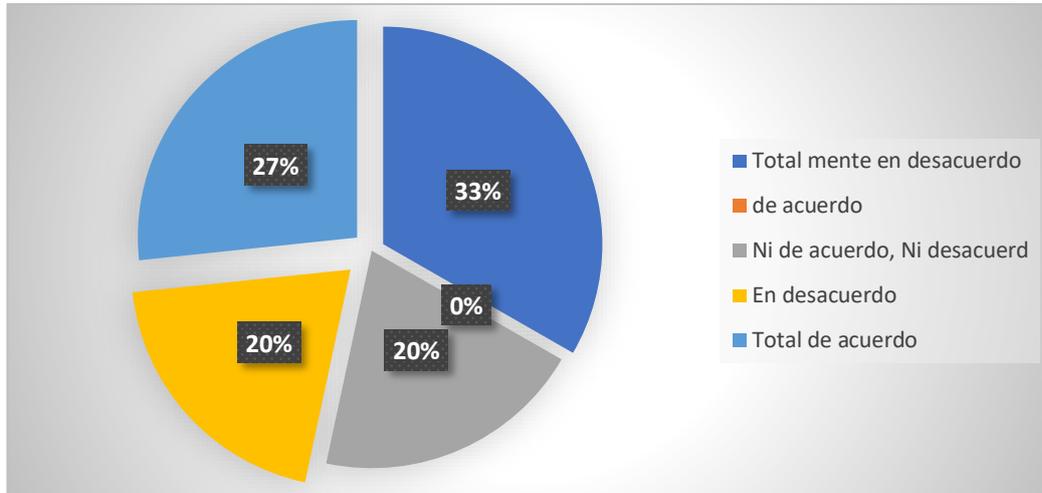
AU13. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.



En esta encuesta el horario de trabajo, un total del 40% contestaron que no les permiten atender su necesidad personal y un 20% si les permite y por último el 13% piensan que no están en desacuerdo, ni de acuerdo.

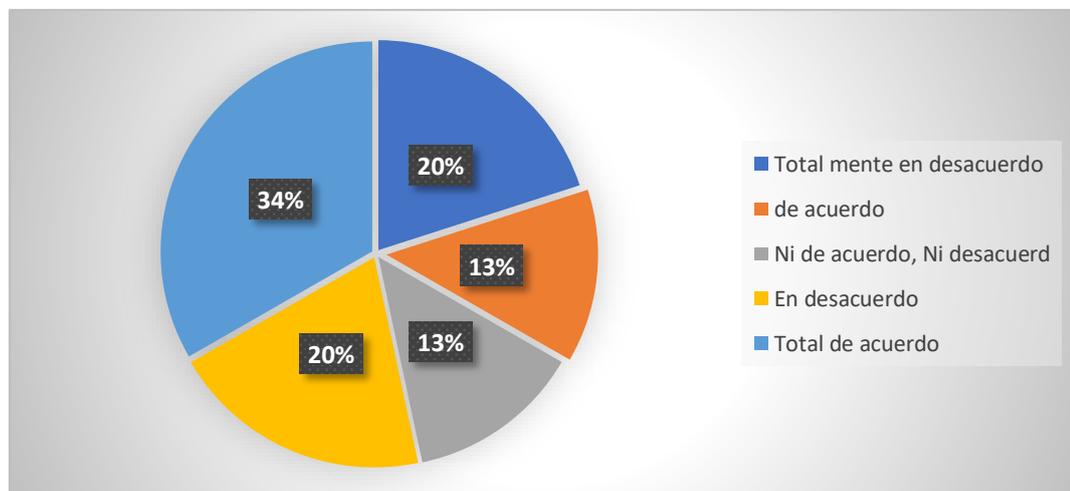
COHESION:

CO14. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.



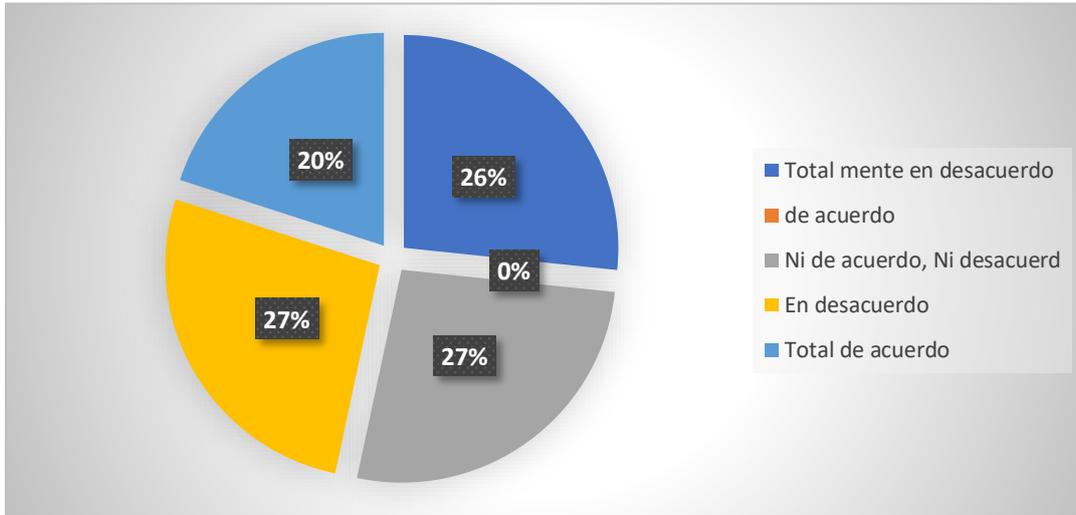
Tenemos un total del 33% que contestaron los trabajadores una total mente en desacuerdo que no le gusta trabajar con sus compañeros y un 27% trabajo en conjunto y de manera efectiva.

CO15. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.



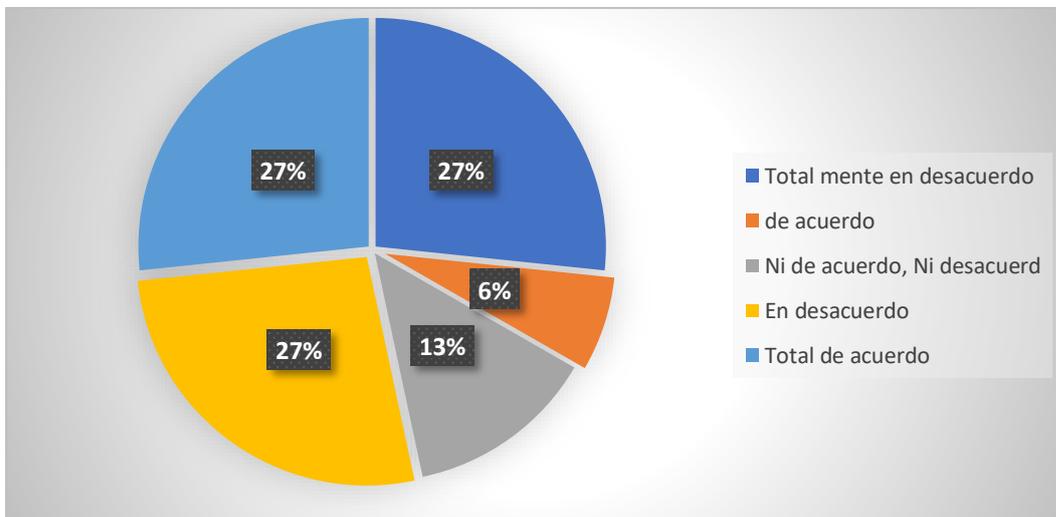
EL 34% de los empleados están en total acuerdo que en su grupo de trabajo el solucionar el problema es más importante que en encontrar un culpable y un 20% de esta totalmente en desacuerdo.

CO16. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.



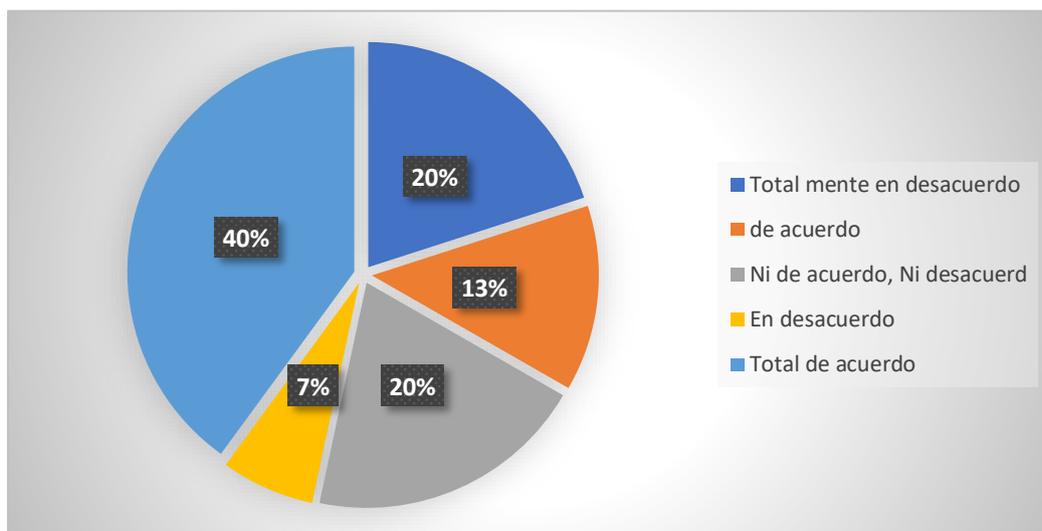
un total del 27% de los empleados están en desacuerdo que ese siente que forma parte del equipo de trabajo Asia una meta común. Y un 20% está de acuerdo los objetivos y metas de la empresa.

CO17. Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.



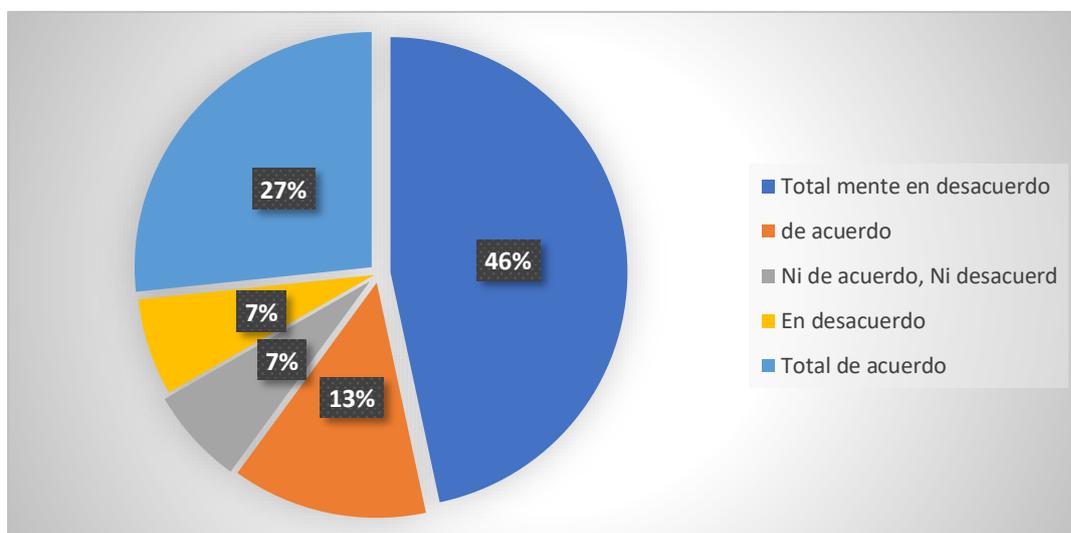
los empleados en las opciones de talmente de acuerdo tienen un 27%, la opción en desacuerdo tiene un 27% y la opción de total mente en desacuerdo también tiene un 27% así que los empleados algunos trabajan de manera efectiva y otros no.

CO18. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.



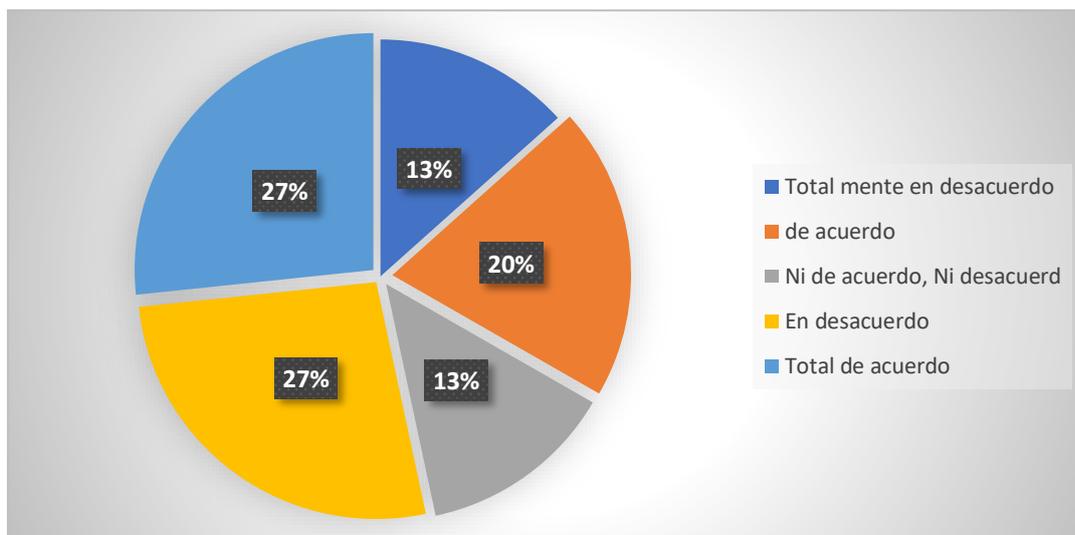
EL 40% de los empleados nos respondieron esta encuesta que confían con sus compañeros de trabajo y el 20% no confía en sus compañeros de trabajo. Y el otro 20% no está en desacuerdo ni de acuerdo.

CO19. En el Trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.



Un 46% de los trabajadores nos respondieron que no tiene un buen con quien hablar y el 27% si lo tiene como el 7% nos dice la encuesta que ellos ni de acuerdo ni desacuerdo.

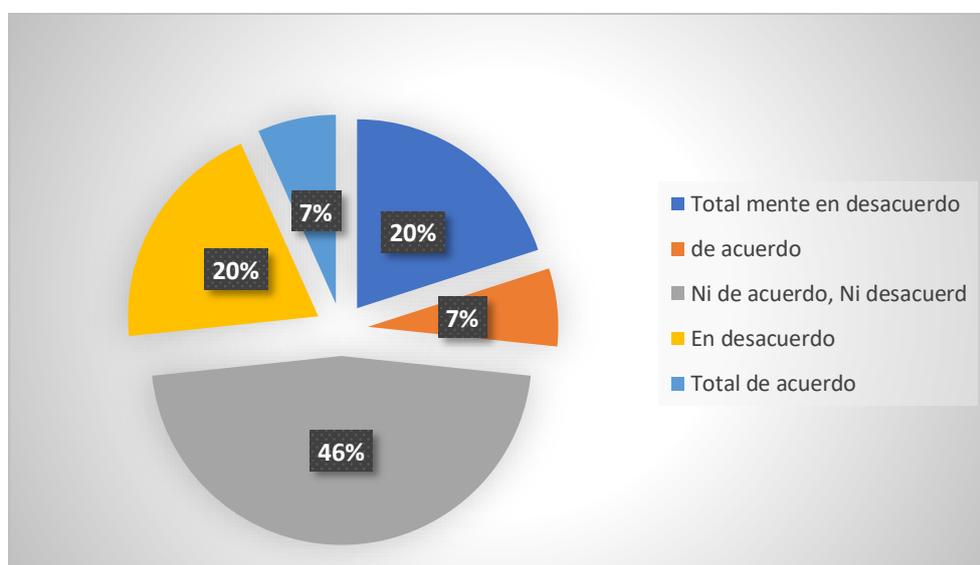
CO20. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarle a tomar decisiones.



Del 100% un 27% de los empleados están en total acuerdo que su superior inmediato pide sus opiniones para ayudar a tomar una decisión, un 13% de los empleados dicen que no le piden opiniones para las tomas de decisiones.

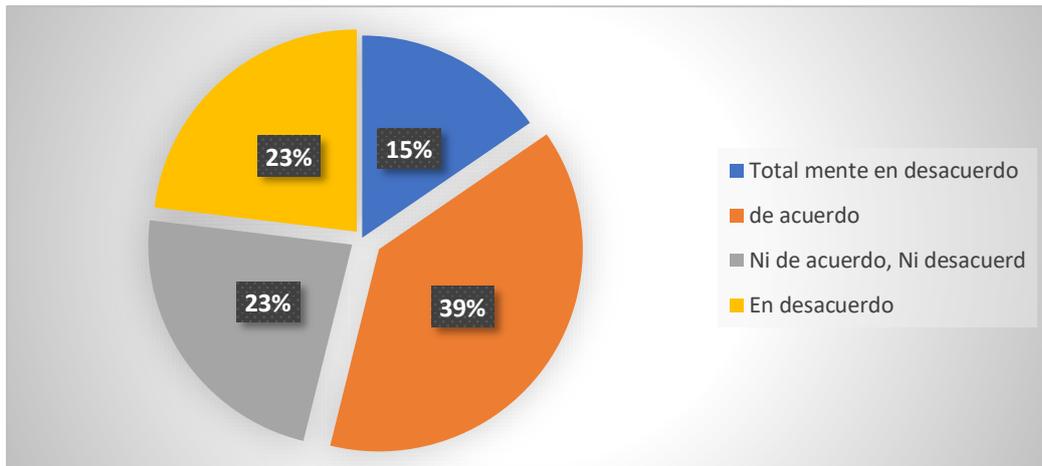
RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR.

RE21. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.



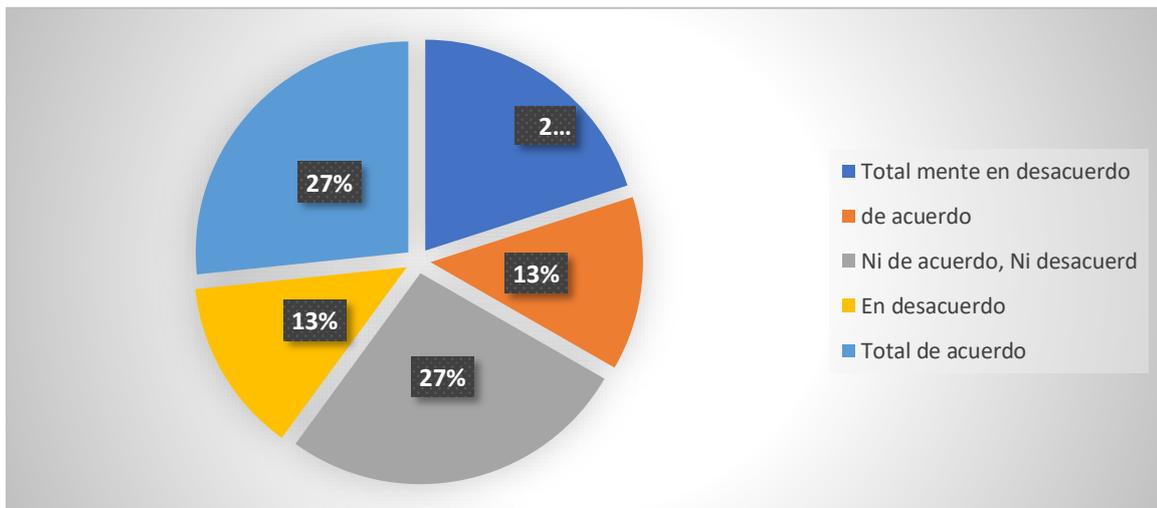
Un 46% dicen que ni de acuerdo, ni desacuerdo que reciben felicitación por su trabajo, un 20% esta total mente desacuerdo que si recibe felicitaciones por su trabajo bien realizado solo un 7% dice que si recibe una felicitación por haber realizado el trabajo bien hecho.

RE22. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.



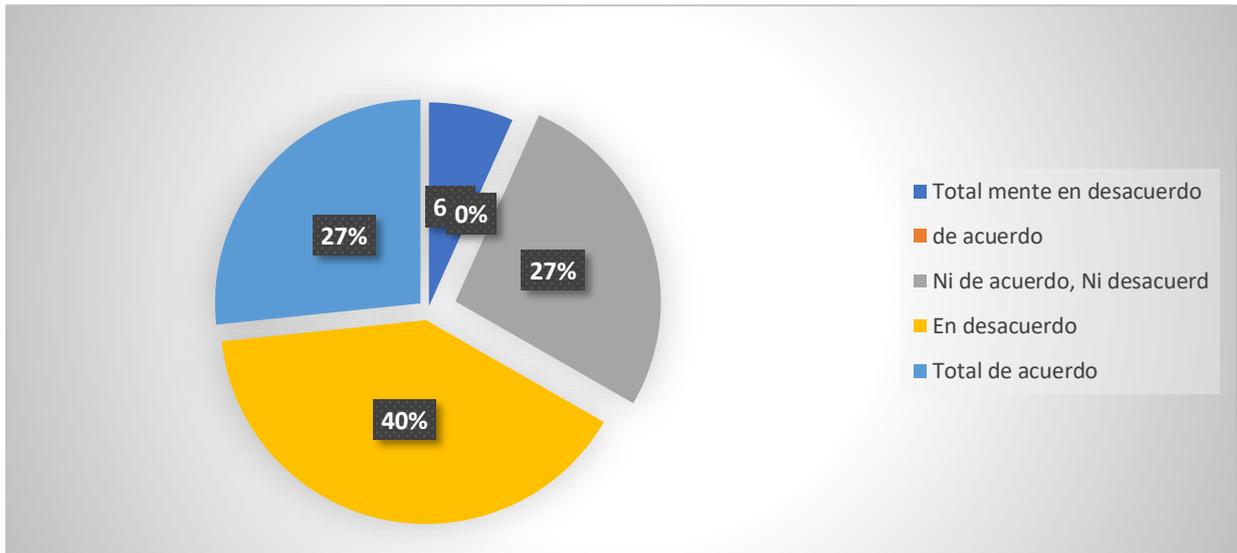
Con un 39% de los empleados están de acuerdo que se habla sobre el rendimiento cuando ha cometido un error en su área de trabajo, el 23% está en desacuerdo, el 15% esta total mente en desacuerdo y el 23% ni le interesa lo que digan.

RE23. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.



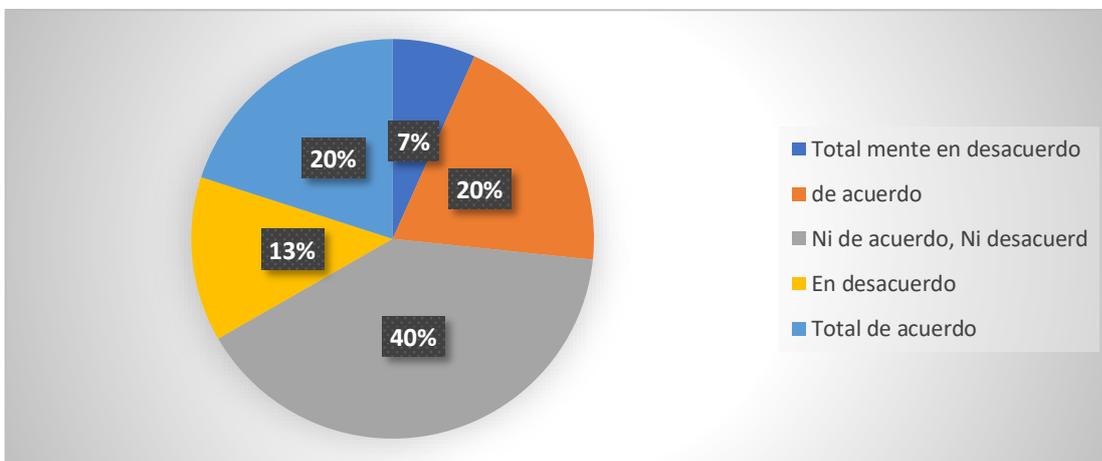
Un total del 39% está en cuerdo que los jefes conocen sus puntos fuertes y se los hace notar, un 15% de la pregunta dice que no que los jefes no conocen los puntos fuertes de cada trabajador.

RE24. Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido.



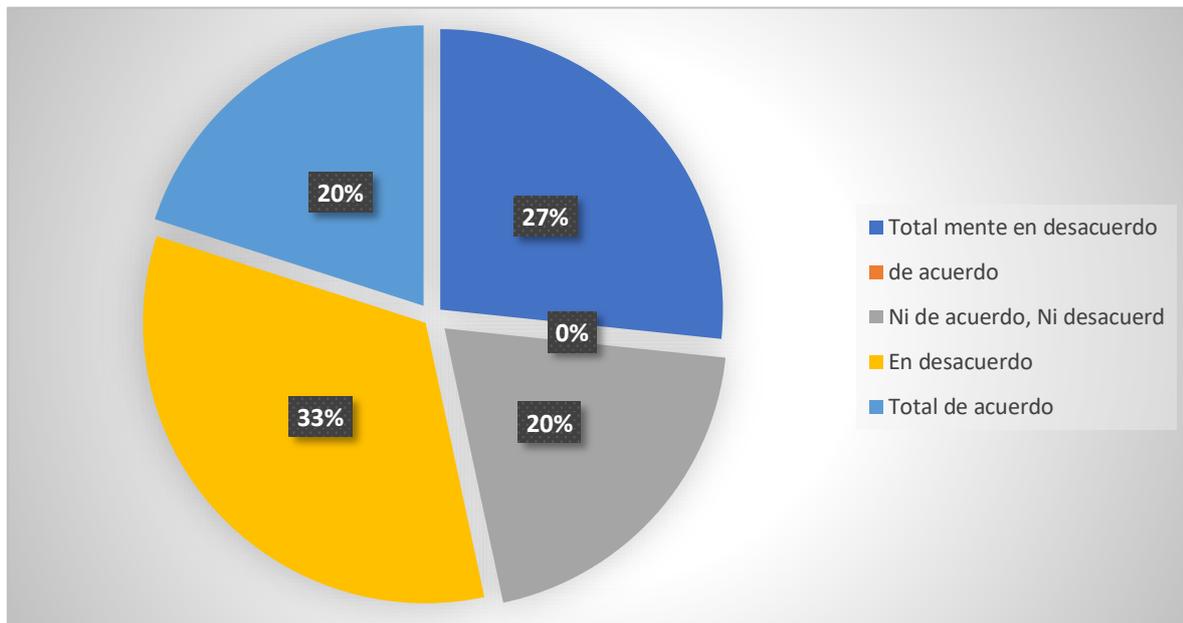
El 40% de los empleados nos comentan que la dirección no reconoce la trayectoria del personal ni para ser promovido, el 27% está de acuerdo con lo que se menciona.

RE25. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la empresa.



El 40% no sabe ni interesa saber si existe algún reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones, el 20% está de acuerdo que si sabe de un alguien que recibe un reconocimiento ya sea por el jefe de área o por el gerente.

RE26. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se le alcance el objetivo deseado.



El 27% de los empleados respondieron que el jefe no le reconoce su esfuerzo y el 20% ellos empleados el jefe si los reconoce.

7.7 Discusión.

los resultados de la investigación que se muestra en el apartado anterior de los trabajadores, provee información sobre el estudio de cada colaborador que lo conforma, como se sienten en su área de trabajo y con el liderazgo que tienen por los jefes de área.

El Clima Laboral, según Chiavenato (2009) se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de los integrantes. Desde esta referencia, esta línea con esta investigación al proponer como objetivo principal, conocer el Clima Laboral de los/as colaboradores/as de todas las áreas de la empresa, lo que permitió obtener los resultados obtenidos, establecer si el Clima Laboral favorece o desfavorece la armonía de trabajo dentro de la empresa. con la finalidad de contribuir en la mejora de aspectos que no han resultado favorables según datos recogidos de fuente primaria, como lo son los colaboradores que participaron en el proceso que son los trabajadores. En perspectiva de lo anterior Pineda (2004) manifiesta que los aspectos del clima organizacional son muy importantes para el trabajador, porque depende del lugar, el ambiente adecuado para las funciones que desempeñan, también establece que el trabajo en equipo no es del todo excelente, la motivación y las recompensas son esenciales para el buen funcionamiento, contribuyendo a un desempeño laboral más eficaz. Mientras que en esta investigación las condiciones laborales son importantes para los colaboradores por lo que el lugar de trabajo les resulta cómodo. Por otra parte, en esta investigación se concluyó que las relaciones, 39 personales entrevistado, entre compañeros es agradable, existe armonía y apoyo entre ellos, no siendo así con colaboradores de otras áreas. Se afirma que para seguir con las adecuadas relaciones interpersonales se deben realizar talleres, capacitaciones para propiciar un buen trabajo afectivo en las relaciones interpersonales y así evitar conflictos y que los jefes de área tomen en cuenta el trabajo en equipo con los trabajadores , lo cual fortalecería el desempeño colectivo, Por lo que se recomienda implementar programas de promoción que enriquezcan el desarrollo personal y profesional, para propiciar las oportunidades de estudio y/o capacitaciones fuera de la empresa que dan otras instituciones.

8. conclusión.

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa Hotel Son – Mar S.A de C.V, ubicada en Monterrey Nuevo León centro, con base a los datos obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

- El clima laboral dentro de la organización es favorable en general, según los datos obtenidos sobre distintos factores evaluados, en las escalas de acuerdo, Ni de acuerdo, Ni desacuerdo, En desacuerdo, total mente de acuerdo.
- Se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa por los jefes de área es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participan activamente en las actividades, se percibe también un poco de accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas.
- Se identificó una motivación buena por parte de los jefes y los trabajadores en la empresa, en donde se estableció un alto prestigio para la organización y por parte de los trabajadores; una motivación productiva y buena satisfacción por parte de los trabajadores en su área de trabajo y también con sus compañeros de trabajo.
- En la comunicación en la empresa Hotel Son – Mar. Es buena de acuerdo a la escala evaluada; en donde se estableció que prevalece la comunicación verbal en las cinco áreas que hay dentro de la empresa.
- Se determinó que, el trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, se sienten edificados, existe sinergia entre los compañeros de trabajo, los cuales se responsabilizan de cada actividad y consideran que el trato en su mayoría es lo justo por cada uno.

9. Recomendación:

Con base a los resultados obtenidos en la investigación y en relación a las conclusiones donde se estableció que el clima laboral de la empresa Hotel Son – Mar, es favorable, cabe mencionar algunas recomendaciones para que este mejore, y por consiguiente se obtenga un aprendizaje continuo dentro de la organización.

- Es necesario que el estilo de liderazgo democrático continúe y enfocarse bien en su trabajo cada jefe de área, ya que el contar con una empresa con liderazgo descentralizado ayuda a mejorar el clima laboral de la misma, porque los colaboradores se sienten mejor identificados tanto con sus jefes como sus compañeros, es de vital importancia que el jefe de departamento supervise, guíe e instruya a sus colaboradores, porque estos mejoren sus habilidades en el área de trabajo.
- Es recomendable establecer un programa en el que se reconozca los esfuerzos de los trabajadores que debe realizarse de forma equitativa en todos los niveles de la empresa; esto puede hacerse de forma mensual o trimestral, en lo cual no se realizan mayores gastos económicos y por el contrario, se fortalecerá y estimulará al trabajador, con lo que podrá fomentar su identificación con la empresa. Lo cual podría ser el medio de empleados del mes, tarjeta de felicitación, etc.
- Se recomienda con los métodos de retroalimentación para los trabajadores, que exista una comunicación efectiva, en donde este fluya de manera ascendente, realizar reuniones en donde se anuncien sobre el avance de los proyectos dentro de la empresa brindándole al empleado información clara con lo cual también se mejorara el desempeño de cada actividad realizada.
- Es necesario brindar información clara sobre las actividades que se realizan en la empresa, dando lugar a la aportación de ideas por parte de los colaboradores, delegar funciones y responsabilidades, así como también establecer las metas claras.

- Es importante fomentar el trabajo en equipo, se sugiere crear actividades recreativas en donde los colaboradores de los diferentes departamentos convivan y se identifiquen mejor como equipo; lo cual se podría realizar por medio de celebraciones de cumpleaños, reconocimientos de logro en equipo y fechas festivas (día del cariño, convivios de fin de año, etc. Para que con estos logros obtenidos todos convivan con una buena satisfacción y le sean más fácil trabajar en equipo y tener una buena comunicación.

10. Experiencia personal, profesional adquirida.

Durante mi estancia en la empresa Hotel Son-Mar, en la ciudad de Monterrey Nuevo León desarrollo mis habilidades, pero también desarrollo los valores éticos; como el respeto así a mis jefes superiores, la responsabilidad, puntualidad, honradez, honestidad, y como me siento muy bien al pertenecer a la empresa como un miembro más, este tiempo aprendí muchas cosas que yo no sabía cómo tratar a los empleados, ponerme en sus zapatos para actuar profesionalmente que decirle, como también aprendí como dar de alta a un huésped, y como fui a prender muchas cosas en lo practico aprendí a saber interpretar a los empleados a saber que sienten ellos, que les falta para poder capacitarlos o si tienen alguna desconfianza con sus jefes de área, a impulsar los valores que ellos tienen y Fortalecer la comunicación en los diferentes niveles de la empresa, por medio de reuniones donde se tocarán puntos importantes como el avance de los proyectos que tienen cada área, Implementar herramientas motivacionales para el personal y poder incentivarlos.

También desarrollo manejo de nóminas, muy satisfecho es estar en la empresa ya que mi asesor externo fue de mucha ayuda para mí, y también los jefes de área que siempre estuvieron ahí enseñándome lo que cada área necesita y cada trabajador contar sus experiencias y sus recomendaciones lo que ellos querían como empleados, los materiales que necesitan.

Manejar las maquinas del área de lavandería, ayudar al contador, apoyar el área de recepción, y el área de restaurante, convivir con los empleados y saber sus necesidades.

11. Fuentes de información:

- * Rubén Edel navarro, Arturo Garcia Santillán. (2007). clima laboral. 2007, de biblioteca virtual sitio web:
<http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>
- * Raúl Manuel Chávez, Jesús escudero macluf, Luis Alberto delfín Beltrán. (2006). análisis de clima laboral. 20116, de uv sitio web:
<http://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- * Lic. luz Viridiana Williams Rodríguez, Dr. José armando peña morena. (2013). estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia. 2013, de universidad autónoma de nuevo león sitio web:
<http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- * QuimiNet. (2012). Definición de empresas Turísticas. 12 mayo 2012, de Empresas de Turismo Sitio web: <https://www.quiminet.com/empresas/empresas-de-turismo-2741385.htm>
- * caballero Ernesto, Rubí Sánchez. (mayo 2016). historia del comportamiento organizacional. 2015, de stanford university sitio web:
https://www.academia.edu/10133309/historia_del_comportamiento_organizacional?auto=download
- * Riquelme Matías. (2017). Ambiente laboral. 2017, de Web empresa Sitio web:
<https://www.webyempresas.com/ambiente-laboral/>
- * Matías Riquiel. (noviembre 2017). Tesis Ambiente laboral. 2017, de udlap Sitio web:
http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf
- * cruz García lirio, Javier Carreón guillen, Jorgue Hernández Valdez. (2012). modelamiento de variables sociopsico organizacionales a partir del estado del arte. trabajo social, vol8, 16 ala 24.
- * Azucena Gonzalez Verde, Alfredo Caridad JIMENEZ Suarez, Magaly Reyes Roldan.. (2015). Procedure for the diagnose and improving the organizational climate. ingenieria industrial, vol.2, página 28 ala 30.

- * García, C., Martínez, E. y Quintero, M. L. (2018). Exploratory factorial structure climate and labor flexibility. *Revista de Antropología y Sociología: VIRAJES*, 20(2). 55-72.DOI: 10.17151/rasv.2018.20.2.4.
- * Caballero Ernesto, Rubbi Sánchez. (noviembre 2014). Historia del comportamiento organizacional. 2014, de Academia edu Sitio web: https://www.academia.edu/10133309/HISTORIA_DEL_COMPORTE_ORGANIZACIONAL?auto=download
- * Renato. (10 de agosto 2015). Empresas Turísticas. 2015, de pmworks Sitio web: <http://cloudtourism.pbworks.com/w/page/16041436/71%20Empresas%20Tur%C3%ADsticas.%20definici%C3%B3n>
- * Cesar Mike Chavez. (2015 octubre). Clima laboral en las organizaciones. 2015, de monografias Sitio web: <https://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>
- * Felipe IV . (Jueves, 17 de octubre de 2019). Definición de Empresas. 2019, de Real Academia Española Sitio web: <https://dle.rae.es/srv/fetch?id=EsuT8Fg>
- * Ruiz R.. (1998). metodos . En historia y evolucion del pensamiento científico(50-53). mexico: ed.addison wesley longman.
- * Sampieri. (1998). Tipo de estudios . En Metodologia de la investigacion(60). mexico: Mc Graw Hill.
- * LUSSIER. N Y CHRISTOPHER ACHUA. (2002). LIDERAZGO. En TEORIA, APLICACION Y DESARROLLO DE HABILIDADES(PAG.31-31). MEXICO : COSESMI, NOVIEMBRE 2011.
- * IDALBETO CHIAVENATO ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. QUINTA EDICION. BOGOTA, EDITORIAL MAC GRAW HILL, 200, 699PAG.SBN 958-41-0037-8

12. Anexo:

Edad: _____ Años de laborar en la empresa: _____

Área de Trabajo: _____

Fecha: _____

Instrucciones:

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

Usted debe ser franco y transparente en sus respuestas, con el fin de garantizar confidencialidad no se mostrará su nombre a su empleador ni a ninguno de sus representantes. Este estudio es importante para mejorar su ambiente de trabajo en todos sus elementos, por lo que esperamos el MAXIMO DE COOPERACION.

La escala utilizada es:

- 5.- total mente desacuerdo
- 4.- de acuerdo
- 3.- Ni de acuerdo, Ni desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 1.- total mente de acuerdo

Sea honesto y claro en sus respuestas y trate de en los sitios que se solicita dar contestaciones abiertas.

AU 9. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor	1	2	3	4	5
CO16. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	1	2	3	4	5
TR 5. Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
RE 26. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado	1	2	3	4	5
CO 19. En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.	1	2	3	4	5
AU 11. Conozco las exigencias de mi trabajo	1	2	3	4	5

RE 21. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
AU 13. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	1	2	3	4	5
CO 15. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	1	2	3	4	5
RE 24. Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido	1	2	3	4	5
TR 2. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.	1	2		4	5
CO 17. Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.	1	2	3	4	5
TR6. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
CO 20. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.	1	2	3	4	5
RE 25. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución	1	2	3	4	5
TR 7. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	1	2	3	4	5
AU 10. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento	1	2	3	4	5
RE 22. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	1	2	3	4	5
CO 18. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
TR 8. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	1	2	3	4	5
TR 4. Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.	1	2	3	4	5
CO 14. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	1	2	3	4	5
RE23. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
AU12. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.	1	2	3	4	5
TR3. en la empresa, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.	1	2	3	4	5
TR1. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	1	2	3	4	5

Puesto que ocupa: _____ Años de laborar en la empresa: _____

Número de empleados bajo su cargo: _____ Edad: _____

Instrucciones: marque con una (X) el número que mejor corresponda a su conducta como líder o dirigente, tomando como referencia lo siguiente:

1. Siempre	2. Casi siempre	3. A veces	4. Casi nunca	5. Nunca
21. Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior				
22. Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral.				
23. Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo.				
24. Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas.				
25. Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acorde a sus criterios				
26. Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes.				
27. Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos				
28. Examino mis opiniones en la cavidad del grupo.				
29. Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca				
30. Trabajo duro para progresar.				
31. Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista.				
32. Me ocupo de cada detalle.				
33. Presiono para la obtención de resultados.				
34. Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto.				
35. Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo.				
36. Estoy dispuesto a la introducción de cambios.				
37. Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro.				
38. Confío en el buen criterio de los miembros del grupo				
39. Posibilito a los miembros del grupo determinen por sí mismos su ritmo de trabajo.				
40. Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado.				