

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA
Y DE SERVICIOS TURÍSTICOS



EL CLIMA LABORAL DEL HOTEL GRAN SIPÁN DE LA CIUDAD
DE CHICLAYO, 2015

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS
TURÍSTICOS

AUTOR

Carlos Martín Manayay Gayoso

Chiclayo, 06 de julio de 2017

Información General

Facultad y Escuela: Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos

Título del Informe de tesis: El clima laboral del Hotel Gran Sipán de la ciudad de Chiclayo, 2015

Autor y firma: Carlos Martín Manayay Gayoso

Asesor y firma: César Manuel Chumán Cabezas

Línea de investigación: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social

Fecha de presentación: 10 de Mayo de 2018

**EL CLIMA LABORAL DEL HOTEL GRAN SIPÁN DE LA CIUDAD
DE CHICLAYO, 2015**

POR:

Carlos Martín Manayay Gayoso

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS
TURÍSTICOS**

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Presidente del Jurado

Mgtr. Rafael Martí Acosta
Secretario del Jurado

Mgtr. César Manuel Chumán Cabezas
Vocal del Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA:

A mis padres Luz Angélica Gayoso Mendoza y José Pío Manayay Ayala. A mi madre por su extraordinario ejemplo de vida, y tanto esfuerzo y sacrificio hecho por mí; y a mi padre, por su ejemplo de superación, trabajo, moral, compromiso, responsabilidad, solidaridad y actitud desinteresada al realizar las cosas. A ambos por su inmenso amor, amistad incondicional e incesante apoyo, sin los que hubiera sido imposible la culminación de esta investigación.

Carlos Martín Manayay Gayoso

“Las empresas son el reflejo del alma de quienes las conforman y se sienten parte de ellas.” Egard Pintado (2011, p. 198).

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme concedido la vida, inspirarme y brindarme la fortaleza necesaria para continuar, culminando así satisfactoriamente la carrera de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos.

Al Dr. Julio César Fernández Alvarado, por su amistad, consejos, apoyo, ánimos, conocimientos y experiencias compartidos, y orientación brindada para la elaboración de esta tesis. Debo destacar su hospitalidad, minuciosa dedicación y predisposición en el desarrollo de la presente investigación y, en especial, su gran calidad humana.

Al Mgtr. César Manuel Chumán Cabezas, por asesorarme durante la realización de este trabajo, ampliando mis conocimientos en gestión del talento humano.

A la gerente del Hotel Gran Sipán, la señora Elvia Acuña Vásquez, por abrirme la puerta de la empresa para la elaboración del presente estudio.

A los colaboradores del Hotel Gran Sipán durante el periodo de evaluación, quienes mostraron en todo momento predisposición e interés por contribuir con esta investigación.

A mis compañeros Dennis Castillo Gutiérrez, Claudia Elera Ramos, Miguel Bezada Bayona, Gipsy Medina Seclén, Oliver Ucañay Pariatanta, Marilourdes Huchiyama Ruíz, Érika Gonzáles Vásquez y Diana Ibáñez Úgaz, por su incondicional amistad, apoyo moral, ánimos y aliento para la culminación de esta tesis.

Resumen

El talento humano es un factor neurálgico en las empresas de servicios, tales como las de restauración, hoteleras y turísticas, ya que trata directamente con los clientes, diferenciando y agregando valor en sus servicios y productos. En este contexto, las empresas hoteleras han descubierto la importancia de un buen clima laboral, pues con este se consigue un personal altamente motivado y comprometido, conllevando a un mejor desempeño de los colaboradores, y aportando, consiguientemente, al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Es así que la presente investigación cuantitativa tuvo como objetivo principal diagnosticar el clima laboral del Hotel Gran Sipán de la ciudad de Chiclayo, durante el periodo mayo y junio de 2015, con la finalidad de elaborar una propuesta de estrategias para mejorarlo; por lo cual se aplicó un cuestionario basado en la “Escala de opiniones de Clima Laboral CL-SPC”, de la psicóloga Sonia Palma Carrillo (2004), a los colaboradores del hotel, explorando el clima laboral mediante 38 proposiciones agrupadas en cinco dimensiones, siendo estas autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, considerando como opciones de respuesta para cada proposición cinco escalas, ninguna o nunca, poco, regular o algo, mucho y todo o siempre. De esta manera, en términos generales, se diagnosticó favorable el clima laboral percibido por los miembros de la organización.

Palabras Clave: Clima laboral, satisfacción laboral y calidad de vida laboral.

Clasificaciones JEL: M10 y M14

Abstract

Human talent is a very significant factor in companies, such as restaurants, hotels and tourism firms, because it deals directly with customers, differentiating and adding value in their services and products. In this context, hotelier companies have discovered the importance of having a good organizational climate, because it has highly motivated and committed employees, resulting in better performance, and contributing consequently to the compliance of the company's strategic objectives. Thus, this quantitative research's main objective is to diagnose the organizational climate of Gran Sipán Hotel, located in the city of Chiclayo, during the period of May to June 2015, in order to develop a proposal of strategies to improve it. A questionnaire was applied based on the "Escala de opiniones de Clima Laboral CL-SPC", by the psychologist Sonia Palma Carrillo (2004), to the hotel employees, exploring the organizational climate through 38 propositions grouped in five dimensions. These are self-realization, job involvement, mentoring, communication and working conditions. Five scales have been considered for each proposition, none or never, little, regular, a lot and always. Generally speaking, the organizational climate was diagnosed favorably.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction and working life quality.

JEL Classifications: M10 y M14

Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
I. Introducción	13
II. Marco teórico	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Bases teórico científicas	26
2.2.1. El clima organizacional o laboral	26
2.2.2. Dimensiones del clima laboral según Palma 2004	36
III. Metodología	50
3.1. Tipo y nivel de investigación	50
3.2. Diseño de investigación	50
3.3. Población, muestra y muestreo	51
3.4. Criterios de selección	51
3.5. Operacionalización de variables	52
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.7. Procedimientos.....	53
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	54
3.9. Matriz de consistencia	55
3.10. Consideraciones éticas.....	55
IV. Resultados y discusión	57
4.1. Resultados.....	57
4.2. Discusión.....	100
V. Propuesta	112
5.1. Autorrealización.....	112
5.2. Involucramiento laboral	115
5.3. Supervisión.....	117
5.4. Comunicación.....	120
5.5. Condiciones laborales	122
VI. Conclusiones	125
VII. Recomendaciones	127
VIII. Lista de referencias	129
IX. Anexos	133

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de la variable de estudio	52
Tabla 2: Matriz de consistencia.....	55
Tabla 3: Edades de los colaboradores del Hotel Gran Sipán.....	58
Tabla 4: Sexo de los colaboradores del hotel	59
Tabla 5: Área de trabajo de los colaboradores del Hotel Gran Sipán	60
Tabla 6: Tiempo de servicio de los colaboradores del hotel.....	61
Tabla 7: Oportunidades de progreso en el hotel	62
Tabla 8: Objetivos de trabajo retadores	63
Tabla 9: Las actividades permiten aprender y desarrollarse	64
Tabla 10: Manejo de obstáculos en el hotel	65
Tabla 11: Promoción del desarrollo personal por parte del hotel.....	66
Tabla 12: El hotel como opción para alcanzar calidad de vida laboral	67
Tabla 13: Trato justo en la empresa.....	68
Tabla 14: Cooperación entre compañeros de trabajo	69
Tabla 15: Los colaboradores como factor clave para el éxito del hotel	70
Tabla 16: Colaboradores y su toma de decisiones.....	71
Tabla 17: Valoración de los altos niveles de desempeño	72
Tabla 18: Interacción con personas de mayor jerarquía.....	73
Tabla 19: Definición clara de los objetivos de trabajo	74
Tabla 20: Participación en definir objetivos y acciones para lograrlos	75
Tabla 21: Relación de los objetivos de trabajo con la visión del hotel	76
Tabla 22: Clara definición de visión, misión y valores en la empresa	77
Tabla 23: Compromiso de los colaboradores con el hotel.....	78
Tabla 24: Interés del jefe por el éxito del colaborador	79
Tabla 25: Apoyo del supervisor para superar los obstáculos presentados	80
Tabla 26: Evaluación laboral como apoyo para mejorar la tarea	81
Tabla 27: Reconocimiento de los supervisores por los logros	82
Tabla 28: El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	83
Tabla 29: Disposición de un sistema para el seguimiento de actividades	84
Tabla 30: Fluidez de información en el área de trabajo	85
Tabla 31: Disposición de información necesaria para cumplir con el trabajo.....	86
Tabla 32: Fomento y promoción de la comunicación interna	87
Tabla 33: Promoción de la generación de ideas creativas e innovadoras	88
Tabla 34: Existencia de suficientes canales de comunicación	89
Tabla 35: Conocimiento de avances en otras áreas	90
Tabla 36: Relación armoniosa en los grupos de trabajo	91
Tabla 37: Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible	92
Tabla 38: Recibimiento de la preparación necesaria para realizar el trabajo	93
Tabla 39: Definición clara de las responsabilidades del puesto	94
Tabla 40: Disposición de tecnología que facilite el trabajo	95
Tabla 41: Normas y procedimientos como guías de trabajo.....	96
Tabla 42: El trabajo en función a métodos o planes establecidos	97
Tabla 43: Remuneración en comparación a otras organizaciones	98

Tabla 44: Remuneración acorde a otras áreas	99
Tabla 45: Convenios con universidades.....	113
Tabla 46: Programas de Coaching.....	113
Tabla 47: Plan de carrera y desarrollo personal	114
Tabla 48: Reestructuración de cargos	114
Tabla 49: Taller equipos de trabajo	115
Tabla 50: Reuniones periódicas.....	115
Tabla 51: Cartelera de plástico	116
Tabla 52: Programa de incentivos por Puntos Hoteleros	117
Tabla 53: Programa de liderazgo transformacional	117
Tabla 54: Evaluaciones de desempeño laboral.....	118
Tabla 55: Actividades de integración	119
Tabla 56: Plan estratégico institucional.....	119
Tabla 57: Círculos de calidad.....	120
Tabla 58: Buzón electrónico de sugerencias.....	121
Tabla 59: Escucha activa.....	121
Tabla 60: Plan de mejora continua	122
Tabla 61: Capacitaciones periódicas	122
Tabla 62: Descripción específica de funciones laborales	123
Tabla 63: Manual de procesos	123
Tabla 64: Renovación de equipos	124
Tabla 65: Sistema de pago	124

Índice de figuras

Gráfico 1: Edades de los colaboradores del Hotel Gran Sipán	58
Gráfico 2: Sexo de los colaboradores del hotel	59
Gráfico 3: Área de trabajo de los colaboradores del Hotel Gran Sipán.....	60
Gráfico 4: Tiempo de servicio de los colaboradores del hotel	61
Gráfico 5: Oportunidades de progreso en el hotel.....	62
Gráfico 6: Objetivos de trabajo retadores	63
Gráfico 7: Las actividades permiten aprender y desarrollarse.....	64
Gráfico 8: Manejo de obstáculos en el hotel.....	65
Gráfico 9: Promoción del desarrollo personal por parte del hotel	66
Gráfico 10: El hotel como opción para alcanzar calidad de vida laboral	67
Gráfico 11: Trato justo en la empresa	68
Gráfico 12: Cooperación entre compañeros de trabajo	69
Gráfico 13: Los colaboradores como factor clave para el éxito del hotel.....	70
Gráfico 14: Colaboradores y su toma de decisiones	71
Gráfico 15: Valoración de los altos niveles de desempeño.....	72
Gráfico 16: Interacción con personas de mayor jerarquía	73
Gráfico 17: Definición clara de los objetivos del trabajo	74
Gráfico 18: Participación en definir objetivos y acciones para lograrlos.....	75
Gráfico 19: Relación de los objetivos de trabajo con la visión del hotel.....	76
Gráfico 20: Clara definición de visión, misión y valores en la empresa.....	77
Gráfico 21: Compromiso de los colaboradores con el hotel	78
Gráfico 22: Interés del jefe por el éxito del colaborador.....	79
Gráfico 23: Apoyo del supervisor para superar los obstáculos presentados.....	80
Gráfico 24: Evaluación laboral como apoyo para mejorar la tarea	81
Gráfico 25: Reconocimiento de los supervisores por los logros.....	82
Gráfico 26: El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.....	83
Gráfico 27: Disposición de un sistema para el seguimiento de actividades.....	84
Gráfico 28: Fluidez de información en el área de trabajo.....	85
Gráfico 29: Disposición de información necesaria para cumplir con el trabajo	86
Gráfico 30: Fomento y promoción de la comunicación interna.....	87
Gráfico 31: Promoción de la generación de ideas creativas e innovadoras	88
Gráfico 32: Existencia de suficientes canales de comunicación.....	89
Gráfico 33: Conocimiento de avances en otras áreas	90
Gráfico 34: Relación armoniosa en los grupos de trabajo	91
Gráfico 35: Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible.....	92
Gráfico 36: Recibimiento de la preparación necesaria para realizar el trabajo.....	93
Gráfico 37: Definición clara de las responsabilidades del puesto.....	94
Gráfico 38: Disposición de tecnología que facilite el trabajo.....	95
Gráfico 39: Normas y procedimientos como guías de trabajo	96
Gráfico 40: El trabajo en función a métodos o planes establecidos	97
Gráfico 41: Remuneración en comparación a otras organizaciones	98
Gráfico 42: Remuneración acorde a otras áreas	99

I. INTRODUCCIÓN

El clima laboral es uno de los temas más relevantes en las empresas de servicios, ya que de él depende en gran medida el comportamiento y la productividad de los colaboradores y, en consecuencia, la calidad del servicio brindado a los clientes. Por este motivo, un factor crucial dentro de estas organizaciones es la disposición de un buen clima laboral, es decir, que cada colaborador perciba un entorno de trabajo agradable y favorable para su desarrollo, favoreciendo su motivación e identificación con la empresa y, como resultado, alcance los objetivos estratégicos organizacionales trazados. Uno de estos objetivos es el excelente trato al cliente, el cual conlleva taxativamente la consolidación de establecimientos en el rubro de la hospitalidad, como líderes en su ámbito de acción.

A nivel global, las organizaciones se han dado cuenta que un mal ambiente laboral genera malos estados de ánimo en los trabajadores, aumento de índices de errores y estrés laboral; por ello su constante preocupación en el establecimiento de ambientes óptimos para la creación de un buen clima laboral, generando así, el aporte íntegro de conocimientos y habilidades de los colaboradores a la empresa.

En América Latina, la mayoría de instituciones presentan una alta rotación de personal, dado que el clima laboral fomentado por estas no favorece el desarrollo del colaborador. Por esta razón, se dificulta el establecimiento de buenos programas de capacitación, pues las empresas temen que, una vez capacitado, el colaborador decida retirarse en busca de mejores oportunidades; creándose así un círculo vicioso, el personal no goza de mejores condiciones porque le falta capacitación, y le falta capacitación porque la empresa no confía en su lealtad para enviarlos a programas de este tipo.

En el Perú numerosas empresas hoteleras gastan mucho tiempo y dinero por carecer de un clima laboral adecuado, ya que esto origina alta rotación de personal, frecuente ausentismo, impuntualidad, actitudes personales y laborales negativas y, sobre todo, baja calidad en el servicio brindado; inconvenientes derivados del deficiente ambiente físico, interpersonal y psicológico presentado en estas organizaciones, con el consecuente impacto negativo en el desempeño de los colaboradores y resultados institucionales, afectándolas considerablemente, en particular a los hoteles de menor categorización.

Chiclayo es una ciudad comercial y, por su invaluable patrimonio histórico cultural, también turística, donde existe una equilibrada competencia en el sector hotelero y, al mismo tiempo, pocas empresas de este rubro tienen correctamente establecida la importancia de su capital humano y clima laboral u organizacional. En este caso se conoció el clima laboral del Hotel Gran Sipán, establecimiento categorizado con tres estrellas, ubicado en la calle Luis Gonzáles 1185 de la ciudad de Chiclayo (anexo 11), a fin de contribuir a la buena gestión de su talento humano, a través de una propuesta de estrategias de mejora.

De esta manera, la formulación del problema propuesto fue ¿Cómo es el clima laboral del Hotel Gran Sipán de la ciudad de Chiclayo, en el periodo mayo y junio de 2015? Asimismo, esta investigación es útil, porque el clima laboral es un factor fundamental dentro de la industria hotelera, ya que el comportamiento de los colaboradores influye considerablemente en la atención al huésped. Por ello, esta investigación es importante porque permitió diagnosticar el clima laboral en una empresa de este rubro, elaborando posteriormente estrategias para su mejora, con la finalidad que los trabajadores del hotel presten un servicio diferenciado y sobresaliente. Además, este trabajo fue relevante, como un referente para futuras investigaciones.

La hipótesis propuesta fue que mediante el diagnóstico del clima laboral del Hotel Gran Sipán se determinó si este fue muy favorable, favorable, medianamente favorable, desfavorable o muy desfavorable. Esta hipótesis tuvo como objetivo general diagnosticar el clima laboral del mencionado establecimiento, durante el periodo mayo y junio de 2015. Dentro de este enfoque, los objetivos específicos propuestos fueron establecer el nivel de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales de los colaboradores; identificar las oportunidades de mejora en esos aspectos; y elaborar una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional del hotel.

La investigación está dividida en ocho partes, introducción, marco teórico, metodología, resultados y discusión, propuesta de mejora, conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos, tal como se presenta a continuación.

II. MARCO TEÓRICO

Respecto a los antecedentes y bases teórico científicas existentes con relación al tema, se encontraron diversos estudios sobre clima laboral; algunos de ellos fueron remitidos en esta parte de la investigación.

2.1. Antecedentes

Flores, Vega & Chávez (2015) investigaron la relación producida entre el clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida de la ciudad de Tijuana en México, afirmando que estas manejaron un clima organizacional de desafío, ya que existió una alta orientación a la tarea y a las relaciones en un ambiente apropiado, en donde existió el reconocimiento por las tareas desempeñadas y el apoyo del jefe inmediato. Además, los autores recomendaron, para trabajos futuros, continuar en la misma línea de investigación pero a nivel regional, de tal manera que se contrasten los resultados en las diferentes ciudades del estado de Baja California, realizando un estudio comparativo para determinar el clima organizacional en las franquicias de comida rápida, del mencionado estado, como factor competitivo.

Baltazar & Chirinos (2014), indagaron respecto al clima laboral y las dimensiones de la personalidad en los colaboradores de una empresa, concluyendo que el clima laboral fue percibido por el 62% de los trabajadores como favorable, el 33% como muy favorable, el 5% como medianamente favorable, y el 0% como desfavorable y muy desfavorable. Los autores recomendaron a la empresa implementar cursos de crecimiento personal durante el proceso de entrenamiento, fomentando el desarrollo de habilidades y valores en los colaboradores, acordes a la cultura organizacional

y perfil del puesto; elementos esenciales para el fortalecimiento del compromiso e identificación de los colaboradores con la compañía.

Calderón (2014), sugirió a las autoridades encargadas del área de capacitación de una entidad financiera, tomen en cuenta la resiliencia y el clima laboral para el diagnóstico de capacitación del personal, permitiendo el diseño de diferentes estrategias o programas de intervención organizacional, para mejorar dichas variables de estudio en aquellos trabajadores que presentaron niveles deficientes, habilitando la obtención de resultados en beneficio para toda la organización.

Marcelo (2014), investigó el clima laboral y autoestima del personal administrativo de una universidad, concluyendo que el clima corporativo se halló muy favorable en el mayor porcentaje de los trabajadores. Además, recomendó al área de desarrollo personal realizar charlas, talleres y capacitaciones, con la finalidad de mejorar el nivel de autoestima y clima laboral en aquellos colaboradores con percepciones en niveles medios o bajos respecto a las variables de estudio, debido a que éstas repercuten ampliamente en su comportamiento.

Mino (2014) indagó respecto a la correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de un restaurante, concluyendo que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causó una desmotivación total en los colaboradores, repercutiendo en su desempeño y desarrollándoles estrés, pudiendo ser el causante de la falta de compromiso y trabajo en equipo del personal de la empresa. En consecuencia, el autor recomendó reestructurar el programa de remuneración, bonos y recompensas, especialmente para aquellos trabajadores que realizaron más funciones de las establecidas en el

desempeño de su cargo, reconociéndoles su buen desempeño laboral y generando reciprocidad de contribuciones.

Pérez (2014) analizó la relación entre clima laboral y autoestima en trabajadores de una distribuidora de bebidas, concluyendo que gran parte de los mismos percibieron un clima laboral medianamente favorable; en consecuencia, recomendó brindar estrategias de intervención organizacional, tales como la implementación de un coaching sistémico, generando cambios en las personas y ofreciéndoles soporte y apoyo, y la maximización del potencial humano a través del desarrollo de competencias organizacionales en los colaboradores. Competencias profundamente ligadas a los objetivos corporativos y personales de los empleados.

Gálvez (2014) diagnosticó el clima laboral percibido por el personal administrativo de la gerencia de la Red Asistencial Lambayeque, por consiguiente, concluyó que la percepción de los trabajadores, durante el año 2014, resultó encontrarse en un nivel medio con una regular tendencia a ser alto. En este contexto, presentó una novedosa propuesta de valor para la obtención de satisfacción laboral en los colaboradores, basada en la reestructuración de puestos de trabajo, sensibilización del personal, generación de programas de liderazgo efectivo y el desarrollo de procesos de mejora continua; medidas necesarias para la mejora objetiva a todo nivel de la institución, con mayor énfasis por tratarse de una entidad inmersa en el sector salud.

Asef, Gonzáles, Díaz, Flores & Curiel (2014) evaluaron dimensiones del clima organizacional, siendo estas estructura, recompensa, relaciones e identidad, en las unidades de venta de las tiendas de un instituto; entrevistando al total del personal de las unidades en todos sus niveles. Paralelamente, concluyeron que los trabajadores, en las dimensiones

evaluadas, percibieron de manera positiva cada una de ellas; al respecto, la dimensión mejor evaluada fue identidad y la de menor aceptación, pero no negativa, fue la de relaciones. Finalmente, los autores afirmaron que las dimensiones evaluadas tuvieron un alto grado de correlación entre sí; constituyendo, en conjunto, la apreciación general del clima laboral, acorde a la perspectiva de estudio planteada por los autores.

Sotomayor (2013) estudió la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua, utilizando como instrumentos de investigación dos cuestionarios, cuya muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos. A raíz del análisis de los resultados de su investigación, el autor concluyó, referente a la variable clima organizacional, que los trabajadores administrativos lo calificaron en un nivel medio o moderado; es decir, la percepción del trabajador no fue tan alta ni tan baja. Por consiguiente, recomendó propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de tener trabajadores motivados y valorados, afianzando su compromiso con el trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades diarias.

Williams (2013) conoció la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de una dependencia municipal, concluyendo, en relación a las áreas evaluadas, que el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente vivido dentro de la empresa, y la motivación de los colaboradores de la dependencia se vio seriamente afectada, manifestándose en un personal desinteresado, con poca identificación, incertidumbre profesional y una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendente. Por esos motivos, el autor recomendó diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca, desarrollar un modelo de

reuniones efectivas, implementar la actividad de buzón de sugerencias y aportaciones, y finalmente rediseñar políticas y códigos de comportamiento en cuanto al clima laboral y desempeño de los colaboradores, siguiendo indicadores pertinentes y estandarizados, a fin de establecer lineamientos específicos y fomentar una cultura de evaluación organizacional cada seis meses

Segura (2012), enunció consideraciones respecto a cómo el análisis y estudio del clima organizacional constituyen un modo eficaz de organización en el sector salud, manifestando que la operacionalización adecuada del universo de variables del clima organizacional es el modo adecuado para resolver, en la práctica, los problemas más acuciantes presentados en los servicios de salud; siendo estas variables el monitoreo y soporte a las actividades, las oportunidades de progreso, expectativas de capacitación y desarrollo, los incentivos monetarios recibidos o no, la interrelación entre compañeros y ambiente en el trabajo, la sensación de pertenencia del trabajador a la institución, los mecanismos de comunicación dentro y fuera de la empresa y la toma de decisiones, tanto a nivel individual como grupal. Asimismo, el autor concluyó que el clima organizacional es una categoría científica a estudiar en aras al establecimiento de denominadores comunes en la diversidad de modos y estilos de dirección existentes en el sector salud, repercutiendo favorablemente en la calidad de la atención al paciente y obteniendo como resultado el bienestar de la población.

Ventura (2012) determinó que la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral en las agencias de Mibanco zona Lambayeque, resultó encontrarse en un nivel medio alto. La propuesta de mejora elaborada por el autor estuvo orientada al desarrollo de los indicadores percibidos por los colaboradores en un nivel medio bajo, o por razones estratégicas necesitaron establecerse en un nivel óptimo. Finalmente, concluyó que el objeto de su

propuesta fue elevar el clima laboral de la empresa a un nivel de excelencia, situación ansiada por organizaciones orientadas en la consecución de la calidad total.

Monteza (2012), analizó la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del hospital EsSalud Chiclayo, calificando al clima laboral percibido por las enfermeras como medianamente favorable y, en consecuencia, determinando su satisfacción laboral en un nivel medianamente satisfactorio. Por esta razón, recomendó a las autoridades del hospital generar comunicación asertiva y promover cursos o talleres de capacitación de alto nivel, a fin del mejoramiento verdadero de las condiciones laborales e instrucción del personal objeto de la investigación, dado que depende de las enfermeras, en gran medida, el bienestar de los pacientes en el nosocomio.

Miranda, Rivera & Gonzáles (2011) investigaron si el clima laboral se considera una manifestación objetiva de la cultura organizacional, siendo su estudio instrumentado mediante la aplicación de un inventario que midió el clima y cultura organizacionales en tres instituciones. Asimismo, los autores concluyeron, después del análisis de correlación y regresión, que el clima se consideraría una manifestación objetiva de la cultura, pues los elementos del clima, relaciones con la autoridad y relaciones interpersonales, están correlacionados significativamente con los valores a nivel cultural, y también porque los factores del clima, seguridad y retribución, impactan considerablemente en los artefactos culturales de las empresas. Estableciéndose una intrínseca relación entre ambas variables, para su consideración en investigaciones de la misma índole.

Hernández & Rojas (2011) crearon un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, diagnosticando las

percepciones y sentimientos presentados en los colaboradores. Los autores concluyeron que los directivos de recursos humanos de la empresa quedaron satisfechos con el instrumento obtenido de su investigación. Asimismo, recomendaron que si la empresa decidiera la creación de un instrumento adecuado a las condiciones de su entorno y cultura, evitando la utilización de instrumentos ya establecidos, sería de vital importancia el involucramiento de la alta gerencia de la institución, con el objeto de precisar los factores de su mayor interés y, de esta manera, diseñar una herramienta potente para la medición efectiva del clima organizacional; analizando prioritariamente los problemas álgidos manifestados en la organización.

Gómez & Trejos (2011) midieron el clima organizacional en la facultad de bellas artes y humanidades de una universidad, aplicando un instrumento de evaluación al total de empleados de dicha facultad, elaborado en base a 13 dimensiones y conformado por 82 preguntas con una escala de 5 alternativas de respuesta. Las autoras concluyeron que, en general, en la facultad se percibió un ambiente laboral favorable con algunas falencias principalmente en los indicadores de reconocimiento a la labor, salud ocupacional y liderazgo. Asimismo, recomendaron como imperativo fortalecer los factores de cooperación, comunicación y orientación, dado que forman parte de los equipos de trabajo, de la solución a los conflictos y la comunicación.

Alcalá (2011), realizó una investigación respecto al clima organizacional en una institución pública de educación superior, aplicando un cuestionario a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, formado por 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones, siendo estas estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad. En general, determinó el autor, los trabajadores tuvieron una buena percepción de la institución pública, sin embargo, detectó que los trabajadores tuvieron una percepción

regular del clima laboral en las variables recompensa y conflictos, por lo cual sugirió emplear una intervención en la administración de recursos humanos llamada evaluación de desempeño laboral y, con ello, aplicar un sistema de recompensas a los colaboradores, retribuyéndoles eficientemente sus contribuciones cognoscitivas y afectivas.

Garza (2010) analizó el clima organizacional en una entidad pública, diseñando un cuestionario, con dimensiones propuestas por otros autores, para su medición, constituyendo el tamaño de la muestra 93 trabajadores de la entidad. En base a los resultados obtenidos, el autor concluyó que el ambiente de trabajo experimentado en la unidad de análisis, en términos generales, fue neutral, puesto que el 62.5% de la media distinguida en las dimensiones evaluadas se encontraron en esa escala, siendo estas autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, equidad, innovación, promoción y carrera, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo; por lo cual recomendó reforzar la confianza del personal, permitiendo su libertad en el desarrollo de sus funciones, planeación e implementación de sus objetivos laborales, e implementar programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dotando a los colaboradores para el logro de cambios personales y mejora de la interrelación y desempeño de sus funciones.

Pérez (2010), estudió el clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante de un instituto, e investigó a 19 trabajadores para el clima organizacional y 206 estudiantes para la evaluación de cuan satisfechos se sintieron con la atención recibida. El autor concluyó que en la institución había un inadecuado clima laboral porque el 73.7% de los colaboradores encuestados lo percibieron deficiente y el 26.3% restante como regular; es por ello que recomendó al instituto crear un clima laboral favorable, tomando en cuenta la importancia del conocimiento de las necesidades y expectativas de

cada empleado y, como resultado, se favorezcan sus actitudes de pertenencia y se desenvuelvan mejor en sus puestos laborales.

Pelaes (2010), investigó la relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos, estableciendo como propósito de su investigación determinar el grado de relación entre las dos variables mencionadas. El autor concluyó que la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64, y a medida del mejoramiento de las relaciones interpersonales se incrementa correlativamente la satisfacción del cliente. Asimismo, recomendó establecer cursos de empoderamiento para el desarrollo de identificación del personal con la empresa y sus objetivos, brindándoles mayor autonomía en la realización de sus actividades laborales cotidianas, con el objeto de efectuarlas oportuna y convenientemente.

Hernández (2010), analizó el clima laboral en una empresa, determinando, de acuerdo a la teoría de Likert, que se desarrolló un clima laboral de tipo participativo-consultivo en la institución objeto de su estudio; afirmando así, por medio de resultados obtenidos a través de un cuestionario aplicado a la totalidad de colaboradores, que la dirección de la empresa tuvo confianza en sus empleados, se mantuvo un tipo de comunicación descendente y el sistema consultivo organizacional apuntó a la satisfacción de necesidades de prestigio y estima del personal. Paralelamente, recomendó a la compañía diseñar planes de acción para mantener el talento activo y cultivar la imagen interna y externa de la empresa como empleador, ofreciendo oportunidades de desarrollo a sus trabajadores y a nuevos talentos.

Trujillo (2009), evaluó el clima organizacional de una empresa, mediante un cuestionario hecho a 157 colaboradores, concluyendo, de acuerdo a los resultados obtenidos, que el clima laboral de la compañía necesitaba atención inmediata, dado su alto porcentaje de insatisfacción en la variable de estudio

retribución, el cual mostró una porción significativa de trabajadores en desacuerdo con la remuneración económica brindada por la empresa. Además, recomendó tomar su investigación como una muestra del sentir del personal, en vez de considerarla como una crítica destructiva, y considerar al inadecuado clima laboral detectado como una oportunidad real y única para la mejora de relaciones entre su personal.

Cortés (2009) evaluó dimensiones del clima organizacional en un hospital, determinando como insatisfactorio el clima laboral de la compañía y estableciendo al personal de enfermería con el mayor nivel de insatisfacción. Paralelamente, propuso estrategias para su mejora, tales como programas de motivación al personal, una campaña de empoderamiento en la filosofía institucional, fortalecimiento del departamento de desarrollo personal, cursos para el mejoramiento de la comunicación interna y flexibilidad laboral, y capacitaciones de liderazgo a los directivos; factores básicos en organizaciones con enfoques humanistas y participativos.

Sanín (2009) diagnosticó la calidad del clima organizacional en una universidad y examinó las diferencias existentes entre diversos grupos del personal, aplicando la encuesta "ECO IV" de clima organizacional, que evaluó diez variables con seis indicadores de calidad de vida laboral. El autor concluyó que la universidad obtuvo un perfil de clima poco positivo, consiguientemente recomendó la retroalimentación de los resultados obtenidos a sus colaboradores, llevando a cabo las recomendaciones propuestas en su investigación, y realizándoles, posteriormente, un seguimiento para el conocimiento de su éxito y la realización de ajustes al plan si fuese necesario.

Venutolo (2009), determinó la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes, o pequeñas y medianas empresas, del sector de

transporte vertical en Buenos Aires, concluyendo que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en estas Pymes, y la percepción de los trabajadores hacia el clima laboral, medida con la escala de Likert, evidenció la existencia de una actitud desfavorable. En esta circunstancia, recomendó a los empleadores del sector llevar a cabo modificaciones en aquellos aspectos más acuciosos, puesto que se obtendrían mejores resultados optimizando los ámbitos de cooperación, resolución de conflictos y sistemas de incentivos, así como también promoviendo las motivaciones individuales intrínsecas en los colaboradores y fomentando sus actitudes de pertenencia a la organización.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. El clima organizacional o laboral

A. Definiciones

Chiang, Martín & Núñez (2010) aseguraron que la consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional, dada su importancia en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Paralelamente, aseveraron que existe un cierto acuerdo entre los investigadores en convenir que los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo.

Llaneza (2007) afirmó que el clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores y, por lo cual, su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque, se continúa citando al autor, reside en el hecho que el

comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones tenidas por el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

Méndez (2006), al referirse al contexto sociológico del clima organizacional, afirmó que una aproximación al origen de este concepto se encuentra en la sociología. Asimismo, señaló que el concepto de organización, en la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social.

Gan & Triginé (2006) aseguraron que el clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en las empresas y organizaciones; asimismo, señalaron que por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones, desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con su labor realizada.

Según Baguer (2005), el clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados e influyen en su conducta. Además, expresó que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades, así como también puede ocurrir que un colaborador este insatisfecho por carencias en el trabajo.

Rodríguez (2000) señaló que debido a la multidimensionalidad del clima organizacional o laboral, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, pues, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. Además, sostuvo que a pesar de la globalidad del concepto de clima organizacional, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, en el cual se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en el cual la organización se encuentra inmersa.

Según Brunet (1987) el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico juega un cierto papel en su forma de comportarse. El clima laboral, en una forma global, refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una institución, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima, aseguró el autor. Además, afirmó que la importancia del diagnóstico del clima organizacional se fundamenta esencialmente en la evaluación de las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción, contribuyentes al desarrollo de actitudes negativas en los colaboradores frente a la organización.

B. Características

Pintado (2011) aseveró que los rasgos característicos de un buen clima corporativo, entre otros, son la integración de objetivos organizacionales y personales, una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros, estilos de liderazgo adecuados para determinar situaciones de trabajo, confianza,

consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización, reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y expectativas de las personas en el trabajo, atención al diseño y a la calidad de vida laboral, puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño, justicia en el trato, oportunidades para el desarrollo personal y profesional, sistemas equitativos de recompensas basados en reforzamientos positivos y, finalmente, el análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras y confrontaciones.

Según Baguer (2009), las condiciones para que exista un buen clima organizacional son la satisfacción en el puesto de trabajo, el trato personal-ambiente de trabajo, carrera profesional y promoción, reconocimiento, estructura de la organización, calidad de liderazgo, delegación del trabajo, formación, comunicación y grado de confianza, condiciones de trabajo, seguridad y política medioambiental de la empresa, conciliación del trabajo con la vida familiar, y las prestaciones de tipo social.

Gan & Berbel (2007) distinguieron dos tipos de componentes del clima laboral, los subjetivos y objetivos. Los primeros relativos a los valores y necesidades de las personas, sus actitudes y motivación, teniendo un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos coexistentes en el mismo ámbito laboral; y los segundos concernientes al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo, como las instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo.

Baguer (2001) mencionó las condiciones para que exista un buen clima laboral, siendo estas la calidad de liderazgo, flexibilidad en reglas y procedimientos, delegación de responsabilidades con metas realistas pero

retadoras, grado de confianza, formación, comunicación hacia arriba y hacia abajo, sentimiento de realizar un trabajo útil, recompensas justas, condiciones de trabajo, reconocimiento del trabajo, evitar el estrés, oportunidades, claridad de metas, controles razonables, participación del empleado escuchando sus sugerencias y dando explicaciones cuando sus ideas no se utilicen, espíritu de equipo y tiempo de ocio.

Para Rodríguez (2000), el clima organizacional se caracteriza por tener una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, tener un fuerte impacto sobre los comportamientos del personal, influir en el grado de compromiso e identificación de los colaboradores con la empresa, ser afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la institución y, a su vez, afectar dichos comportamientos y actitudes, ser perjudicado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas, planes de gestión y sistemas de contratación y despidos, tener como indicadores desfavorables el ausentismo y rotación excesiva de personal y, finalmente, requerir cambios en más de una de sus variables para que este se establezca en una nueva configuración.

Vélaz (1999) aseguró que se le atribuyen cuatro características peculiares al clima laboral o ambiente de trabajo, las cuales son estar compuesto por una pluralidad de dimensiones, pues como en los fenómenos meteorológicos, en el clima organizativo intervienen una gran pluralidad de variables, dificultando su predicción; depender de las percepciones individuales más que de las condiciones ambientales objetivas; no ser un fenómeno directamente visible y tener consecuencias positivas y negativas tangibles en el comportamiento de los colaboradores, como identificación con la misión, empeño en las tareas encomendadas, absentismo y conflictividad; y finalmente, ser relativamente estable, pero no inamovible.

C. Tipos

Chiavenato (2000) halló dos tipos de clima organizacional, el alto y bajo, ligados estrechamente con la motivación de los miembros de la organización, por lo cual si la motivación de estos es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes; en contraste a cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima laboral tiende a bajar. Asimismo, aseguró que el clima bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos se transforma en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones donde los miembros se enfrentan abiertamente con la organización, como en el caso de las huelgas y mítines.

Para Rodríguez (2000), existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales producidos en las diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto, como por ejemplo la de Rensis Likert (1961, 1967). Según Likert, afirmó el autor, en el clima laboral influyen tres tipos de variables, las causales, intervinientes y finales. Según esta teoría, es importante se trate de la percepción del clima, en vez del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. De esta forma, manifestó el autor, Likert tipificó cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, siendo estos el autoritario, paternalista, consultivo y participativo.

D. Medición del clima organizacional

Según Baguer (2009), cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que perturben ni a la organización ni a sus

responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para la existencia de un buen clima laboral, obteniendo conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. El autor enfatizó que no se trata de encontrar culpables, sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación, permitiendo una reconversión efectiva de puntos débiles a fuertes, y posibilitando el establecimiento de un clima laboral favorable en la empresa.

Rodríguez (2000) afirmó que existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional, y una medida rápida del clima en una organización se consigue a través de las tasas de ausentismo y rotación de personal. Paralelamente, manifestó que Likert ofreció instrumentos de medición del clima organizacional, considerando como dimensiones el estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicaciones, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control y, finalmente, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Otro cuestionario muy difundido, aseguró el autor, es el de Litwin y Stringer, el cual mide seis dimensiones, la estructura organizacional, remuneraciones, responsabilidad, riesgos y toma de decisiones, apoyo y conflicto.

Brunet (1987) aseguró que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima laboral es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionarios preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales el personal debe indicar hasta qué punto está de acuerdo con la descripción. Igualmente, sostuvo que por lo general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es sólo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto. En efecto, frente al universo cambiante de las organizaciones, algunas veces, es difícil el establecimiento de una verdadera

validez estadística en el instrumento. Sin embargo, existen cuestionarios ya validados para la medición del clima organizacional, como el cuestionario CL-SPC de Palma (2004).

E. Cultura y clima organizacionales

Según Gan & Berbel (2007), parece evidente que la cultura organizacional influye, y a su vez es influenciada, por el clima laboral existente. Los autores acentuaron que la cultura y clima son visiones y conceptos complementarios y, aunque algunas veces se confunden, resulta innegable la menor permanencia en el tiempo del clima, susceptible y cambiante, además, en función de coyunturas económicas, políticas de expansión o recesión, o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo. Paralelamente, afirmaron que el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, y por tanto su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la empresa, en contraste con el enfoque de cultura, el cual atiende también a factores externos. De la misma manera que una cultura puede conformarse por diferentes subculturas, también pueden coexistir diversos climas, en función del departamento, del tipo de liderazgo y dirección ejercida, entre otros, señalaron los autores.

Para Méndez (2006), los atributos y características resultantes de la descripción de cultura organizacional, establecen el marco regulatorio de las relaciones sociales, estableciéndose una relación adyacente de la cultura con el clima organizacional, ya que las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales. Simultáneamente, el autor manifestó que el clima laboral está influenciado por las categorías y tendencias de la cultura organizacional y, a su vez, el clima las afecta y de esta forma se establece una relación de causalidad en doble dirección.

Según Vélaz (1999), el clima laboral requiere una atención especial, pues su vinculación con la cultura organizacional es tan grande que frecuentemente ambos términos se confunden. En este sentido, sostuvo que en realidad expresan fenómenos muy cercanos y similares, por lo cual las distinciones suelen manifestarse exclusivamente en ámbitos académicos. De esta manera, el autor diferenció clima laboral de cultura organizacional, asegurando que el clima denota la percepción de los colaboradores respecto a las características de su lugar de trabajo, y como valoran estas características según su percepción individual, mientras que la cultura organizacional tiene un grado de abstracción mayor y es más estable.

F. Clima y satisfacción laboral

Brunet (1987) expresó que la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción del colaborador respecto al clima laboral, asegurando que las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son, las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, la cohesión del grupo de trabajo, el grado de implicación en la tarea, y el apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Flórez (2001) manifestó que la satisfacción laboral se refiere a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción y compañeros de labor. También, aseguró que la moral de los trabajadores es equivalente al promedio de satisfacción de todo el personal. En este escenario, enfatizó que la satisfacción laboral es importante porque las personas pasan una porción considerable de sus vidas en las organizaciones. Además, el grado de satisfacción laboral impacta en la forma como las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como en el ámbito familiar,

vecinal y comunitario. Finalmente, el nivel de satisfacción en el trabajo afecta el comportamiento laboral de los individuos, particularmente la rotación y el ausentismo. Sin embargo, como las demás actitudes, la satisfacción laboral no se observa directamente, por lo tanto, es necesaria la utilización de un método para su medición, tal como un cuestionario con una escala de actitudes.

Baguer (2009) afirmó que la satisfacción en el puesto de trabajo es un parámetro para la medición del clima laboral, independientemente del tipo y características distintivas de las empresas. Las causas por las que un colaborador puede estar insatisfecho en su puesto de trabajo son, porque no dispone de la formación adecuada ni de las habilidades que el puesto de trabajo requiere; porque no desarrolla sus conocimientos y capacidades en el puesto de trabajo, su preparación se ve mermada y aparece el estado de desmotivación; porque se trabaja con estrés; porque no existe buen clima laboral con los compañeros de trabajo y superiores; porque el trabajo es rutinario; porque se trabaja en condiciones ambientales adversas, por ejemplo con ruido, polvo, calor, frío, falta de seguridad y falta de ergonomía; y porque no se tienen en cuenta sus propuestas de mejora o sugerencias, sentenció el autor.

Pintado (2011) sostuvo que la satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado, y estas pueden promediarse entre todos los miembros de un área de trabajo. Además, aseguró que es concebida como una actitud general y es aplicada a las diversas partes de la labor de una persona. Por tanto, se continúa parafraseando al autor, los estudios de satisfacción laboral toman en cuenta sus aspectos más relevantes, ya que esta actitud predispone al colaborador a comportarse de cierta manera. Entre estos aspectos más relevantes están la remuneración, responsabilidad, poder, participación en la toma de decisiones, retroalimentación constante, beneficios y compensaciones, equidad en los beneficios, incentivos, capacidad de

conducción, estilo de comunicación, compañerismo y cooperación, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un colaborador y las condiciones de trabajo inmediatas.

Robbins (2004) expresó que el interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los colaboradores, pues influye directamente en los índices de ausentismo y rotación. Asimismo, afirmó que los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras, por ejemplo, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades. La satisfacción de los empleados en puestos de servicio se relaciona con buenos resultados entre los clientes, porque tratan directamente con ellos. Así, el autor enfatizó que los trabajadores satisfechos aumentan la satisfacción y lealtad de los clientes, pues es más probable que si los colaboradores están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos rotan menos, es más probable que los clientes que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio con experiencia. Estas cualidades favorecen la satisfacción y lealtad de los clientes.

2.2.2. Dimensiones del clima laboral según Palma 2004

1. Autorrealización

Según Asensio & Vázquez (2009) la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow describe aquello que motiva a las personas a trabajar. Según esta teoría todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer, siendo estas fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. En este escenario, los autores definieron autorrealización como el alto desarrollo del propio potencial, constituyéndose en las necesidades más elevadas de las personas y encontrándose en la cima de la

jerarquía propuesta por Maslow; con la cual, a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad.

Asimismo, para Ferreiro & Alcázar (2016) el hombre es un ser inacabado e incompleto, aunque “perfecto en su imperfección”, por lo cual buscará la felicidad plena o perfeccionarse, a través de su acción y trabajo. En esta misma línea, Dessler (2001) subrayó la necesidad de los trabajadores por sentir crecimiento, progreso y perfeccionamiento en la empresa empleadora, puesto que, sólo de esta manera, y una vez motivados y comprometidos con los objetivos, la organización mejorará la calidad de los servicios brindados.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) afirmaron que los administradores, además de inculcar el sentimiento del trabajo con propósito, motivarían más a los colaboradores utilizando el establecimiento de metas. Asimismo, aseguraron que la teoría del establecimiento de metas señala a los administradores como posibles dirigentes del desempeño de sus trabajadores, si asignan metas específicas y difíciles que éstos aceptan y con las que están dispuestos a comprometerse. Finalmente, los autores enfatizaron que cuando se fijan metas de forma correcta, resulta muy efectivo para la mejora del desempeño de los colaboradores. Estas metas, además de ser específicas, deben ser difíciles. Si las metas son demasiado fáciles, no será motivo para que el colaborador haga un esfuerzo extra. Sin embargo, las metas difíciles también deben ser aceptadas por los trabajadores, por lo cual no deben ser demasiado complejas.

Al respecto, Chiavenato (2011) aseguró que calidad de vida en una empresa implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, tratándose sus condiciones físicas, como higiene y seguridad, así como también sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral

agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ella. Asimismo, el autor apuntaló que para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas, quienes se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. La calidad de vida en el trabajo implica diversos factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participación y otros puntos similares. Una inadecuada calidad de vida afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar.

Para Dessler (2015) los gerentes tienen muchas razones para tratar a los colaboradores con justicia, alegando que una supervisión injusta causa efectos adversos a la empresa. Por ejemplo, expuso, las víctimas de injusticia exhiben un mayor número de conductas inadecuadas en el lugar de trabajo, como robo y sabotaje. La percepción de justicia se relaciona con empleados más comprometidos, mayor satisfacción con la organización, puestos y líderes, así como mayores conductas de ciudadanía en la organización. En las personas que se consideran víctimas de injusticia también se observan efectos negativos como problemas de salud, estrés y trastornos psicológicos. Finalmente, apuntaló el autor, la injusticia produce mayores niveles de tensión entre el colaborador y su familia o pareja; además, los supervisores agresivos socavan la eficacia de sus subalternos, originando que éstos actúen de forma destructiva.

2. Involucramiento laboral

Fernández (2001) sostuvo que el involucramiento del personal ha estado presente en todas las dimensiones de las relaciones laborales cooperativas, porque hacia este apuntan todas las políticas y mecanismos de comunicación, información, participación, reconocimiento y de capacitación. El objetivo de esas políticas, señaló el autor, es promover el involucramiento laboral del colaborador con la organización, desarrollarlo, incentivarlo, medirlo, reconocerlo y tomarlo como como criterio de promoción y estímulo. Este involucramiento se encuentra también estrechamente ligado al conocimiento y adhesión a la misión y objetivos de la empresa.

Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), crear una organización llena de colaboradores satisfechos y motivados no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr éxito en los negocios. Además, afirmaron que los trabajadores muy motivados tienen mejor desempeño en comparación con los menos motivados, asegurando que la satisfacción de los colaboradores produce mayor satisfacción de los clientes, menor rotación de personal, mayor seguridad y mayor rentabilidad.

Ferreiro & Alcázar (2016) aseguraron que si la organización desea lealtad e identificación con ella, es decir, colaboradores altamente comprometidos con su éxito, tendrá una preocupación real por sus necesidades reales y considerará a cada uno de ellos como la persona única que es. De esta manera, los autores sostuvieron que la lealtad no se adquiere con dinero ni tampoco con cursos de capacitación o ascensos; es algo imposible de exigir porque no es formalizable y, por lo tanto, no se controla ni asegura. Sería inadecuada la promesa de lealtad a los trabajadores sin antes demostrarla; por lo cual, los autores aseveraron que los jefes inmediatos tomarán la iniciativa y han de ser leales a sus colaboradores. Si no lo hacen, muy probablemente no la recibirán;

si lo hacen, es bastante probable la retribución de lealtad, aunque nunca se asegura, porque los empleados, haciendo uso de su libertad, pueden no corresponder. Pero si corresponden, la organización gana unidad, empieza a ser "institución". Las ventajas de contar con colaboradores leales, aquellos que hacen bien su trabajo, aportan toda su iniciativa y conocimiento, son evidentes, menos gasto en vigilancia, menor necesidad de controles de calidad y seguridad, y se evita el riesgo de robos y fuga de ideas a la competencia.

Al respecto, Hitt (2006) afirmó que los objetivos organizacionales son las condiciones o metas finales que los administradores de la organización se esfuerzan por conseguir. Es importante diferenciar los objetivos organizacionales, referentes a metas deseadas por la organización en un periodo determinado, de los objetivos individuales o personales de los colaboradores, como afrontar riesgos y desafíos, tener más autoridad y responsabilidad, crecer personal y profesionalmente, entre otros. En este contexto es fundamental el rol de los administradores en la integración de los objetivos organizacionales con los individuales, en aras a dirigir los esfuerzos de las personas hacia los objetivos y metas esenciales para el negocio, satisfaciendo al mismo tiempo sus intereses individuales. Asimismo, el autor aseguró que el establecimiento de los objetivos organizacionales ayudan a fijar el rumbo, a enfocar el esfuerzo, a guiar las conductas, y a evaluar los progresos.

Chiavenato (2009) apuntaló que la visión de la organización proporciona el enfoque del futuro y sienta las bases para la definición de los objetivos de la organización. En este sentido, el autor acotó que estos objetivos cumplirán simultáneamente seis criterios, el enfoque en resultados, ser consistentes, ser específicos, ser mensurables, referirse a un periodo determinado y ser alcanzables. Asimismo, aseveró que existen tres tipos de objetivos, los de rutina, de perfeccionamiento y de innovación. Los primeros están referidos al quehacer diario, siendo utilizados como normas del desempeño día a día; los

segundos sirven para la mejora y respaldo de los resultados de la organización, con el objeto de perfeccionar lo existente; y los objetivos de innovación incorporan o agregan algo totalmente nuevo a la organización. Finalmente, puntualizó que no basta con el establecimiento de objetivos de rutina y de perfeccionamiento, también es preciso el planteamiento de objetivos de innovación. Así, los objetivos globales de la organización conducen a la formulación de su estrategia.

3. Supervisión

Según Palma (2004), la tercera variable influyente en el clima laboral es la supervisión, la cual definió como la apreciación de los colaboradores respecto a la funcionalidad de los superiores en la supervisión de sus actividades laborales, relacionada específicamente con el apoyo y orientación recibidos para la realización de tareas que forman parte de su desempeño diario.

Para Ferreiro & Alcázar (2016), todo directivo, cualquiera sea su nivel, debe tener una adecuada comprensión de la motivación humana, porque la más importante de sus funciones es lograr que sus subordinados hagan lo esperado de ellos. Si el directivo prescinde de la motivación de sus colaboradores, se continúa parafraseando al autor, le pueden suceder dos cosas, que no logre los resultados deseados, o que, alcanzados dichos resultados, éstos reviertan contra él; pues surgiría apatía en el personal, restándole eficacia a la empresa, ya sea por la pérdida de oportunidades de negocio o por la creciente necesidad de aumentar los costos de control. Además, un directivo que no valora la consistencia de su trabajo y carece de sensibilidad para ponerse en el lugar de las personas a las que dirige, deteriora el clima laboral y la lealtad de sus subordinados.

Al respecto, Chiavenato (2009), al referirse a la evaluación del desempeño laboral, afirmó que es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que mejorarán continuamente el desempeño humano. Finalmente, el autor puntualizó que en el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Para Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), en el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización, enfocados en la formulación de estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas de la empresa para la obtención de sus metas globales. En este contexto, los controles garantizan que los planes se implementen con base en su propósito y se evalúen los resultados obtenidos con dichos planes. Asimismo, los autores aseguraron que si los planes no han producido los resultados deseados, los administradores y equipos probablemente modifiquen la misión y las metas, revisen las estrategias, desarrollen nuevos planes tácticos o cambien los controles que utilizan. Una evaluación concienzuda de los resultados revelará los cambios específicos a incorporar en el próximo ciclo de planeación organizacional. En definitiva, los autores afirmaron que los controles sirven para la disminución y corrección de desviaciones hacia los planes estratégicos, proporcionando información muy útil respecto al proceso continuo de planeación.

Según Robbins & Coulter (2014), uno de los métodos que podrían practicar los gerentes para convertirse en comunicadores más eficaces es la escucha activa, la cual implica escuchar por completo el mensaje transmitido,

sin hacer interpretaciones o juicios prematuros y con total concentración. Además, afirmaron que:

La escucha activa mejora cuando se desarrolla empatía con el emisor, lo cual se logra al ponerse en su lugar. Debido a que cada emisor tiene diferentes actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita la comprensión del contenido real del mensaje. Un individuo que escucha con empatía evita hacer juicios sobre el contenido del mensaje, y escucha cuidadosamente lo que le están diciendo. La meta consiste en mejorar la habilidad para captar el significado completo de una comunicación sin distorsionarla por medio de interpretaciones o juicios prematuros (p. 486).

También, Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) expresaron que en algunas situaciones, los administradores utilizan el establecimiento de metas para la mejora del desempeño de sus colaboradores, a pesar de que no les ofrecen recompensas importantes por alcanzarlas. Sostuvieron que la simple obtención de la meta sería toda la motivación deseada por algunos trabajadores. Sin embargo, en casi todas las situaciones de trabajo, las metas adquieren más fuerza cuando su consecución da por resultado algún tipo de recompensa tangible. Finalmente, los autores aseguraron que las recompensas por la consecución de metas, incrementan la motivación y el desempeño porque refuerzan el compromiso sentido por los colaboradores.

4. Comunicación

Según Robbins & Coulter (2014) la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Los autores enfatizaron que si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación, resaltando la implicancia de la comprensión de significados en este proceso. La comunicación exitosa ocurre cuando se transmite un pensamiento o una idea y el receptor lo capta y lo comprende exactamente como el emisor espera que lo haga. Asimismo, los autores destacaron que buena comunicación no es

sinónimo de aceptación del mensaje. Además, la comunicación implica tanto comunicación interpersonal, como comunicación organizacional, siendo esta todos los patrones, redes y sistemas de comunicación habidos dentro de una organización. Finalmente, apuntalaron que la comunicación desempeña cuatro funciones principales, siendo estas control, motivación, expresión emocional e información.

Ferreiro & Alcázar (2016), refiriéndose a la calidad de la comunicación, aseguraron que es indispensable comunicar el valor de las operaciones a cada persona individual en la organización. En este escenario, los autores sostuvieron que si el nivel de calidad comunicacional alcanzado en el sistema formal, relacionado con los cauces formales para la atención de consultas, planes estratégicos y documentos de gestión de la empresa, es adecuado, la comunicación da como resultado un incremento de la fluidez de información, unidad, productividad e identificación con la empresa. Sin embargo, sin la existencia de condiciones adecuadas para la correcta realización de la comunicación, como la carencia de directivos con alta calidad motivacional, hablar de comunicación, liderazgo, motivos trascendentes y temas similares a los colaboradores, sólo será una burda táctica manipuladora.

Para Medina & Ferrer (2014), la comunicación interna se ha impuesto como una función profesional de gran valor estratégico para cualquier organización, dado que transmite a los colaboradores todas aquellas informaciones que éstos necesitan para la realización correcta de su trabajo. De esta manera, es fundamental el manejo de la misma información por todos los colaboradores, en aras a la realización de un trabajo de calidad.

Al respecto, Dirección y Gestión de Empresas (2008) sostuvo que el objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus colaboradores. La comunicación interna constituye uno

de los elementos centrales en la articulación de relaciones entre los diferentes departamentos o áreas de la organización. Teniendo en cuenta este enfoque, las organizaciones no existirían sin comunicación; pues sin ella los colaboradores no conocerían las actividades realizadas por sus compañeros, los administradores no recibirían información y los supervisores no darían instrucciones. Finalmente, el autor aseguró que cuando la comunicación interna es eficaz, alienta un mejor desempeño y promueve la satisfacción laboral, porque los colaboradores conocen mejor sus funciones en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Brandolini & González (2009) distinguieron dos tipos de canales de comunicación interna existentes en las organizaciones. Los canales de difusión y los canales de comunicación. Los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata; algunos ejemplos son todo tipo de comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas. Por otro lado, los canales de difusión sólo posibilitan la bajada de información, siendo utilizados por un único emisor pero están dirigidos a múltiples receptores, como por ejemplo la intranet, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata. Además, los autores manifestaron la existencia de otra clasificación para los canales de comunicación de comunicación interna, en la que se agrupan en tradicionales y tecnológicos. La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos utilizan un soporte digital o computadora. En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel o verbal. Asimismo, sostuvieron que el empleo de canales donde el soporte sea el verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como las situaciones de cambio por procesos de adquisiciones, fusiones, downsizing o reducción de tamaño de la organización o frente a un caso de crisis. Aseveraron, también, que la principal ventaja de los canales tecnológicos es el feedback o bidireccionalidad con los receptores.

Ejemplos de canales tecnológicos son los e-mails o correos electrónicos, newsletters, portal de internet o sitio web, blogs e intranet.

Según Pintado (2011), si no hay una adecuada comunicación será imposible que los colaboradores sepan qué hacen sus compañeros de diferentes áreas, la dirección reciba información y los jefes o supervisores y líderes de equipos giren instrucciones. El autor aseguró que la comunicación directa cara a cara, normalmente mejora la interrelación y la cooperación entre las personas, manifestando que para el logro de una comunicación exitosa se precisa de disposición, claridad y empleo de códigos, signos y símbolos, adecuados de fácil entendimiento y comprensión para el receptor. Comunicación es el todo lo que es el hombre como tal, hablar, escribir, gesticular, señalar, manerismos, presencia y modales. En este sentido, expresó que es imperativo el rediseño de los esquemas de comportamiento, pues la comunicación es el todo del hombre, es la búsqueda continua del qué hacer para “ponerle valores agregados” y se distinga mejorando la imagen personal. En síntesis, es inadecuado el menosprecio de la capacidad de escucha, sentenció el autor.

5. Condiciones laborales

La quinta y última variable influyente en el clima laboral, según Palma (2004), es condiciones laborales, siendo definida por el autor como el reconocimiento de los colaboradores respecto al aprovisionamiento, por parte de la institución, de los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Según Ferreiro & Alcázar (2016) para que las personas realicen bien su trabajo deben darse tres condiciones, que puedan hacerlo, sepan hacerlo y quieran hacerlo. Si los colaboradores conocen a la perfección sus compromisos

y obligaciones en la organización, y también su posterior retribución por ellos, y pudiendo efectuarlos no lo hacen, es porque no quieren, pues lo que recibirán de la empresa no los motiva. También aseguraron que en la administración moderna se delega a los colaboradores, con la finalidad de su correcta toma de decisiones, evaluándolas por sí mismos de modo completo. Se trata entonces de desarrollar no sólo la competencia distintiva de la organización, sino, además, la unidad en la organización y la autoridad entre sus miembros.

Chiavenato (2009) aseveró que un entorno laboral agradable, caracterizado por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales, facilita las relaciones interpersonales, mejora la productividad, disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personal. Por este motivo, las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable. Simultáneamente, conceptualizó capacitación como un medio para el desarrollo de competencias en las personas, convirtiéndose en más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de una mejor contribución con los objetivos organizacionales. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a los trabajadores, a la organización y a los clientes, enriqueciendo el patrimonio humano de las instituciones y formando su capital intelectual.

Según Dessler (2015), las políticas y procedimientos dan la guía cotidiana que los empleados necesitan para realizar su trabajo de una forma consistente con los planes y las metas de la compañía. Además, sostuvo que las políticas establecen directrices generales sobre la forma de proceder de los colaboradores, y los procedimientos señalan las acciones recomendadas ante el surgimiento de una situación específica.

Al respecto, para Álvarez (2006) un “Método” es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo una persona realiza un trabajo, y un “Procedimiento” es la guía detallada que señala secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. Todas las actividades realizadas por el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencias de las generaciones anteriores. Asimismo, el autor acotó que los métodos y procedimientos de uso cotidiano en las organizaciones, generalmente son verbales y no están por escrito. Incluso, con frecuencia los colaboradores por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan el método o procedimiento de acuerdo al humor o trabajo bajo presión. Finalmente, aseguró que los métodos y procedimientos escritos, además de asegurar la repetibilidad de un trabajo, permiten al usuario continuidad por un camino seguro previamente probado, con la posibilidad de mejorarlos en caso sea necesario.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) y Chiavenato (2009) coincidieron al asegurar que los tres componentes de la remuneración total son la remuneración base, referida a la remuneración invariable pagada en un trabajo, los incentivos salariales y las prestaciones. En este sentido, Hellriegel, *et. al.*, (2009) especificaron que cuando la compensación monetaria está vinculada al nivel de desempeño registrado por los colaboradores, se trata de un pago de incentivos; los cuales tienen por objeto fomentar un desempeño superior. Ejemplos de incentivos son las comisiones, los bonos y el reparto de utilidades. De la misma manera, detallaron que las prestaciones suelen definirse como pagos en especie o servicios otorgados a los colaboradores por su pertenencia a la organización. Algunas prestaciones son requeridas por ley, como las aportaciones al seguro social, compensación por tiempo de servicio y pago de un monto por desempleo; otras prestaciones son ofrecidas por los

empleadores de forma voluntaria, como por ejemplo pensiones por retiro o planes de ahorro.

Chiavenato (2011), respecto a la remuneración en las organizaciones, aseguró que los colaboradores y las empresas están entrelazados en un complejo sistema de relaciones de intercambios, los colaboradores contribuyen a la organización, realizando tareas específicas, y ésta les proporciona una recompensa a cambio. Además, el autor acotó que:

Lo que complica más este complejo sistema de relaciones de intercambios es que cada persona percibe sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones) que los demás aportan a la organización. Es más, también compara los premios (rendimientos) que recibe con los que reciben otras personas. La siguiente ecuación representa esta comparación:

$$\frac{\text{Mis premios}}{\text{Mis contribuciones}} = \frac{\text{Premios de otros}}{\text{Contribuciones de otros}}$$

Cuando los dos términos de esta ecuación son equivalentes, se presenta una situación de equidad. Si hay equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. Cuando los dos términos de la ecuación son diferentes (el primer término es mayor que el segundo o viceversa) se presenta una situación de inequidad. Si hay inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia e insatisfacción, el cual aumenta en la medida en que sea mayor la equidad. Hay inequidad cuando la persona siente que su salario es demasiado bajo o muy alto. Si el salario está por encima o por debajo de la cantidad que el empleado considera justa para su trabajo, el resultado será la tensión. Si el salario está muy por debajo de lo justo, se propiciará un sentimiento de ira, y si está muy por encima, será de culpa (p. 230).

III. METODOLOGÍA

En este apartado se detalló la metodología utilizada, como el tipo y nivel de investigación, el diseño, la población, muestra y muestreo, los criterios de selección, la operacionalización de la variable de estudio, el plan de procesamiento y análisis de datos, matriz de consistencia y consideraciones éticas.

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva cuantitativa. Descriptiva porque tal como sostuvo Bernal (2010), en esos estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos y características de un objeto de estudio; como lo es, es este caso, el diagnóstico del clima laboral en una empresa de servicios, específicamente, un hotel. Y cuantitativa, dado que, como señalaron Hernández, Fernández y Baptista (2010), en este enfoque de investigación se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, establecer patrones de comportamiento y probar teorías; adaptándose perfectamente con lo propuesto en esta tesis.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental transeccional o transversal, debido a que, tal como afirmaron Hernández, *et. al.*, (2010), en estos diseños de investigación se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, adecuándose a los requerimientos de este estudio. Paralelamente, para la contrastación de la hipótesis se aplicó un cuestionario basado en la “Escala de opiniones CL-SPC”, elaborado por la psicóloga Sonia Palma Carrillo para medir el clima organizacional, y una guía

de observación con las cinco dimensiones influyentes en el clima laboral, según Palma (2004).

3.3. Población, muestra y muestreo

La tipología de muestra de esta investigación es no probabilística o dirigida, puesto que, como sostuvieron Hernández, *et. al.*, (2010), en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación, como lo es en este caso el diagnóstico del clima laboral en los colaboradores del Hotel Gran Sipán. Asimismo, debido al contexto de la investigación, se seleccionó una muestra por conveniencia, debido a que Miles y Huberman (1994), además de Creswell (2009) y Henderson (2009), citados por Hernández, *et. al.*, (2010), afirmaron estas muestras se emplean en casos disponibles, a los cuales se tiene acceso. De esta forma, la población objeto de estudio estuvo precedida por los colaboradores de las áreas de recepción, administrativa, alimentos y bebidas o A & B, housekeeping, lavandería y mantenimiento del Hotel Gran Sipán, pues son quienes finalmente perciben y conciben el clima laboral en la empresa.

3.4. Criterios de selección

Los sujetos de investigación fueron seleccionados considerando criterios de inclusión, siendo estos trabajadores a tiempo completo con más de un mes de labores en el hotel; asimismo, se excluyeron a trabajadores eventuales y practicantes profesionales.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de la variable de estudio

Variable	Dimensiones	Indicadores	Categorías diagnósticas
Clima laboral	Autorrealización	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Muy desfavorable (0 – 38)
	Involucramiento laboral	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	Desfavorable (39 – 76)
	Supervisión	18, 19, 20, 21, 22, 23	Medianamente favorable (77 – 114)
	Comunicación	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	Favorable (115 – 152)
	Condiciones laborales	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	Muy favorable (153 – 190)

Elaboración propia basada en las dimensiones influyentes en el clima laboral según Palma (2004), 2015.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el diagnóstico del clima laboral de la empresa se utilizó el método de escalamiento tipo Likert, consistente en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se solicita al sujeto externo su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.

Asimismo, se utilizaron como técnicas de recolección de datos, tal como aseveraron Hernández, *et. al.*, (2010), en una investigación cuantitativa, los cuestionarios cerrados; y como instrumentos se emplearon una encuesta de medición de clima laboral, basada en el cuestionario CL-SPC de Palma (2004) (anexo 1), y una guía de observación (anexo 2) para el contraste de los resultados obtenidos de la aplicación del primer instrumento. La encuesta CL-SPC, denominada como “Escala de opiniones CL-SPC”, de la psicóloga Sonia

Palma Carrillo, fue diseñada con el método de Likert, comprendiendo en su versión final un total de 50 proposiciones, explorando, de este modo, el clima organizacional en función a aspectos como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión recibida por los colaboradores, acceso a la información relacionada con su trabajo, en coordinación con sus demás compañeros, y condiciones laborales que faciliten su tarea.

3.7. Procedimientos

Esta investigación fue inscrita como proyecto en el catálogo de tesis de la Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos, obteniéndose su aprobación por el Comité Metodológico de esta escuela y también la aprobación del Comité de Ética en Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Posteriormente se solicitó el permiso correspondiente a la gerente del hotel para la ejecución del proyecto, pudiendo garantizar el normal desarrollo del estudio.

Una vez identificados los colaboradores que cumplieron con los criterios de selección, se procedió a un primer contacto con cada uno de ellos de manera personal para informarles el propósito de la entrevista y coordinar el mejor momento, según disponibilidad, para su ejecución.

En la aplicación de la encuesta se procedió a explicar a los participantes los objetivos de investigación y el proceso de recojo de información, sellándose el compromiso de su participación libre y voluntaria, con la confidencialidad del caso.

Estas encuestas se ejecutaron según disponibilidad de los 11 colaboradores seleccionados en sus respectivas áreas de trabajo, utilizando un promedio de 15 a 20 minutos por encuesta realizada.

La aplicación de la guía de observación se hizo de forma discreta sin que los sujetos de investigación percibieran que estaban siendo observados mientras realizaban sus actividades laborales, con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

Una vez recolectados todos los datos y terminada la transcripción de la guía de observación (anexo 2), se procedió al procesamiento de la información. Esta información se guardará por tres años, en aras a que sirva como fuente de verificación o auditabilidad de este estudio.

3.8. Plan de procesamiento de análisis de datos

Para el plan de procesamiento de análisis de datos se recolectó la información, materia de las encuestas aplicadas a los actores comprometidos en esta investigación, con el objeto de presentarla en tablas y gráficos de hojas de cálculos, los cuales se digitalizaron y elaboraron en el programa Microsoft Excel 2013, para su posterior análisis.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Base teórica
¿Cómo es el clima laboral del Hotel Gran Sipán de la ciudad de Chiclayo, en el periodo mayo y junio de 2015?	General: Diagnosticar el clima laboral del Hotel Gran Sipán, en el periodo mayo y junio de 2015		1. Clima laboral: “La personalidad de una organización se revela a través del clima laboral” (Pintado, 2011, p.310).
	Específicos: 1. Establecer el nivel de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.	Mediante el diagnóstico del clima laboral del Hotel Gran Sipán se determinará si este es muy favorable, favorable, medianamente favorable, desfavorable o muy desfavorable.	2. Dimensiones del clima laboral: Según Palma (2004), el clima laboral se define en función a “aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea” (P. 4).
	2. Identificar las oportunidades de mejora del clima laboral.		
	3. Elaborar una propuesta de estrategias para mejorar el clima laboral en la empresa.		

Elaboración propia, 2015.

3.10. Consideraciones éticas

Durante el desarrollo de esta investigación se tuvieron en cuenta los dos principales criterios éticos relacionados con investigación académicas según Noreña, A., Alcaraz, N. Rojas, J. & Rebolledo, D. (2012).

El primero de ellos es el consentimiento informado, pues se facilitó información a los participantes sobre la finalidad, objetivos, beneficios y alternativas de la investigación, asegurándose que la comprendan para una toma de decisión libre sobre su participación, ratificándose la necesidad del respeto a las personas y a sus decisiones autónomas.

Se tuvo en cuenta también el principio de la confidencialidad, criterio fundamental en toda investigación ya que con el se hace énfasis en la seguridad y protección de la identidad de las personas participantes del estudio. Bajo esta premisa, se mantuvo en anonimato la identidad de los colaboradores encuestados en el desarrollo del estudio, asegurándose la privacidad de la información revelada por los mismos, con el objetivo de prevalecer su bienestar sobre los fines académicos y científicos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Si se considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto, compuesto de un cierto número de subsistemas, será sencilla la comprensión de las empresas como una estructuración e integración de actividades humanas alrededor de distintas tecnologías.

Además, las metas, relaciones humanas y valores son tres de los más importantes subsistemas existentes en una organización; en consecuencia, surge la expectativa y necesidad de conocer los factores que dan lugar, encausan y apoyan la conducta del personal, a fin de comprender y tomar las decisiones más apropiadas para el desencadenamiento de un bienestar común para todos los colaboradores.

De esta forma, para el desarrollo de este acápite se utilizaron las cinco dimensiones influyentes en el clima laboral, según Palma (2004), siendo estas autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Asimismo, la muestra poblacional estuvo constituida por los once trabajadores que laboraron en el Hotel Gran Sipán, durante los meses mayo y junio de 2015.

Tabla 3
Edades de los colaboradores del Hotel Gran Sipán

Edades	Total	%
18 a 25 años	4	36.36%
26 a 30 años	3	27.27%
31 a 40 años	2	18.18%
41 a 50 años	1	9.09%
51 a 60 años	1	9.09%
60 a más	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

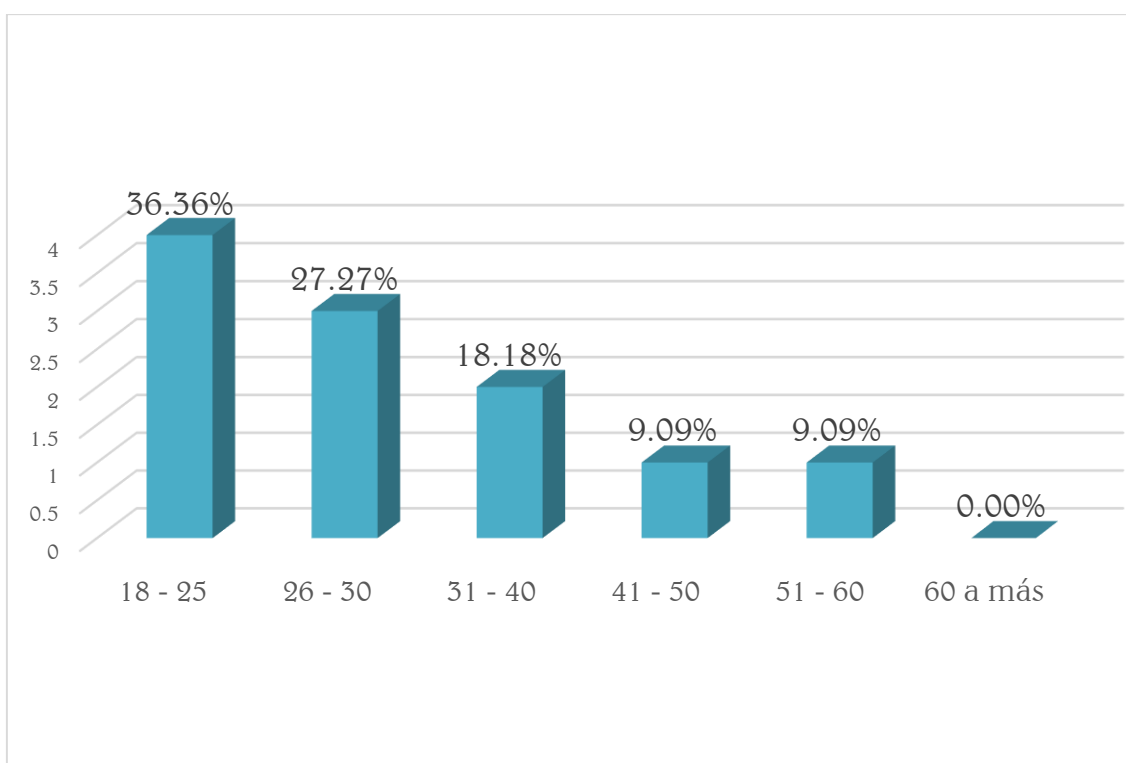


Gráfico 1. Edades de los colaboradores del Hotel Gran Sipán.
Elaboración propia, 2015.

Se observó que las edades de los colaboradores del Hotel Gran Sipán, en su mayoría, oscilaron entre 18 a 25 años, así lo demostró el 36.36% de los 11 trabajadores encuestados, con edades comprendidas entre ese intervalo.

Tabla 4
Sexo de los colaboradores del hotel

Sexo	Total	%
Masculino	6	54.55%
Femenino	5	45.45%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

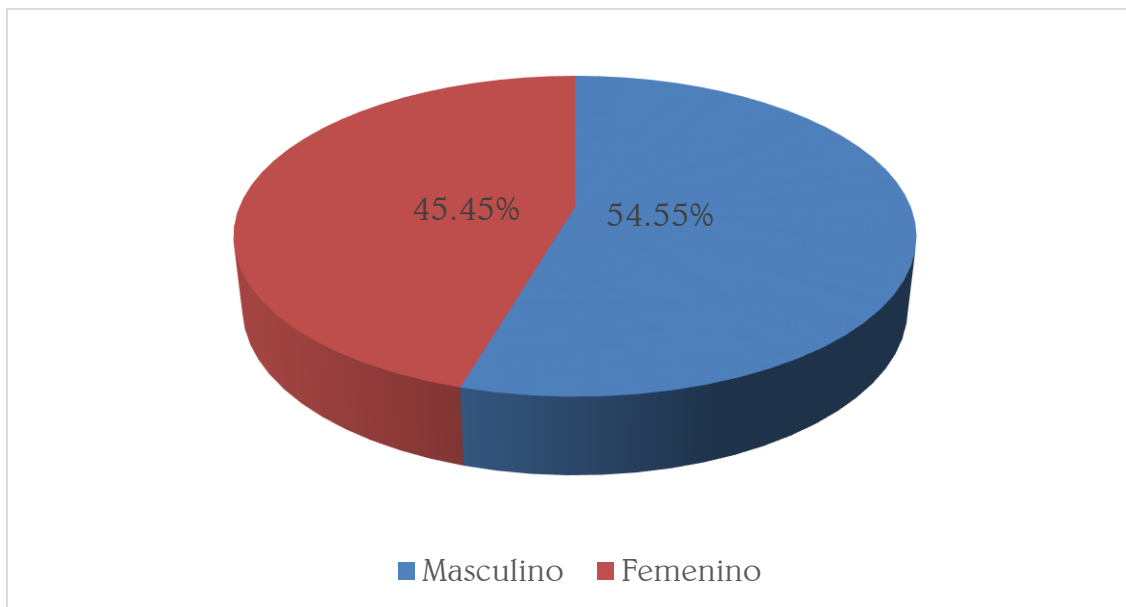


Gráfico 2. Sexo de los colaboradores del hotel.
Elaboración propia, 2015.

Se observó que la mayor parte del personal que laboró en el hotel Gran Sipán, durante el periodo de recolección de datos, con un 54.55%, fue de sexo masculino. El restante 45.45% perteneció al sexo femenino.

Tabla 5

Área de trabajo de los colaboradores del Hotel Gran Sipán

Área de trabajo	Total	%
Administrativo	1	9.09%
Recepción	3	36.36%
Housekeeping	1	18.18%
A & B	2	18.18%
Mantenimiento	1	9.09%
Lavandería	1	9.09%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

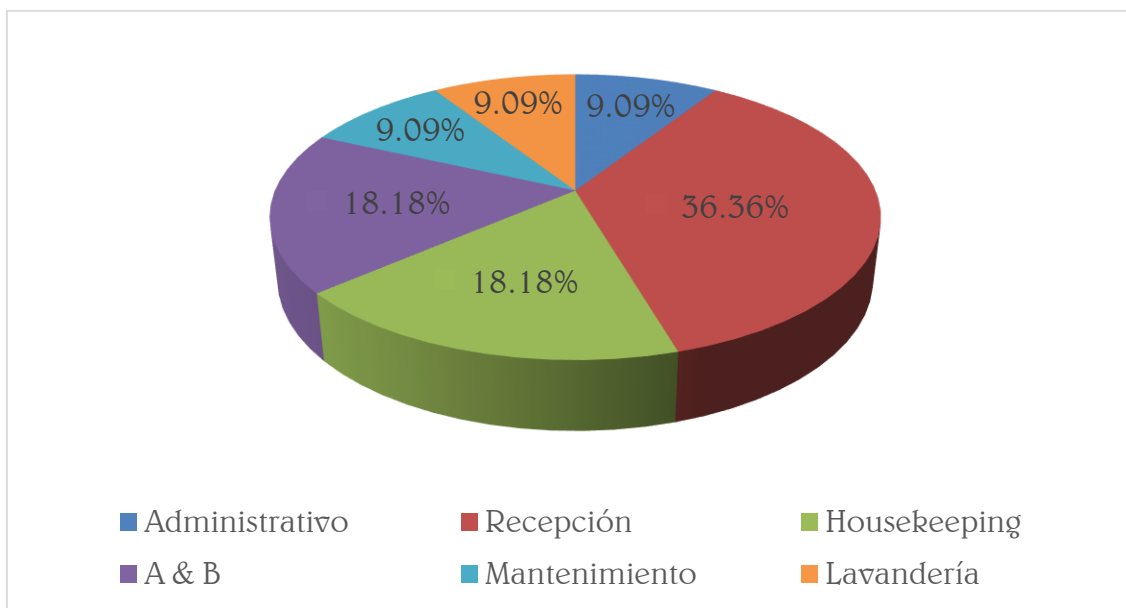


Gráfico 3. Área de trabajo de los colaboradores del Hotel Gran Sipán.

Elaboración propia, 2015.

De los 11 colaboradores encuestados, se observó que la mayor parte de ellos pertenecieron al área de recepción, representando el 36.36% del talento humano del hotel. Los departamentos de housekeeping y A & B, o alimentos y bebidas, coincidieron con un 18.18% cada uno; de la misma manera, las áreas de lavandería, mantenimiento y administrativa coincidieron con un 9.09%.

Tabla 6
Tiempo de servicio de los colaboradores del hotel

Tiempo de servicio	Total	%
Menos de 1 año	2	18.18%
1 año	2	18.18%
2 años	2	18.18%
3 años	3	27.27%
4 años	1	9.09%
5 años	1	9.09%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

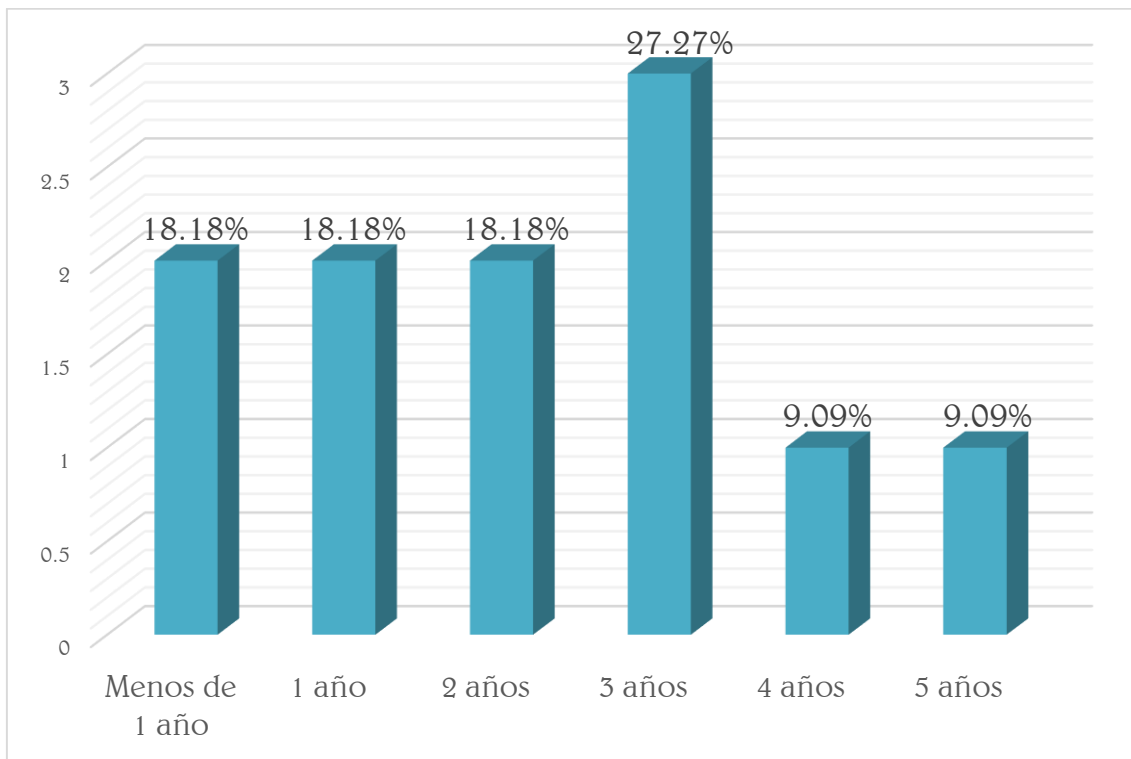


Gráfico 4. Tiempo de servicio de los colaboradores del hotel
Elaboración propia, 2015.

Se observó que el 27.27% del talento humano del hotel tuvo un tiempo de servicio de aproximadamente 3 años, seguido del personal que tuvo dos años, un año y menos de un años con un 18.18% cada uno. Los colaboradores con mayor ejercicio laboral, 4 y 5 años, coincidieron con 9.09% respectivamente.

A. Autorrealización

Tabla 7
Oportunidades de progreso en el hotel

Oportunidades de progreso en el hotel	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	7	63.64%
Todo o siempre	2	18.18%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

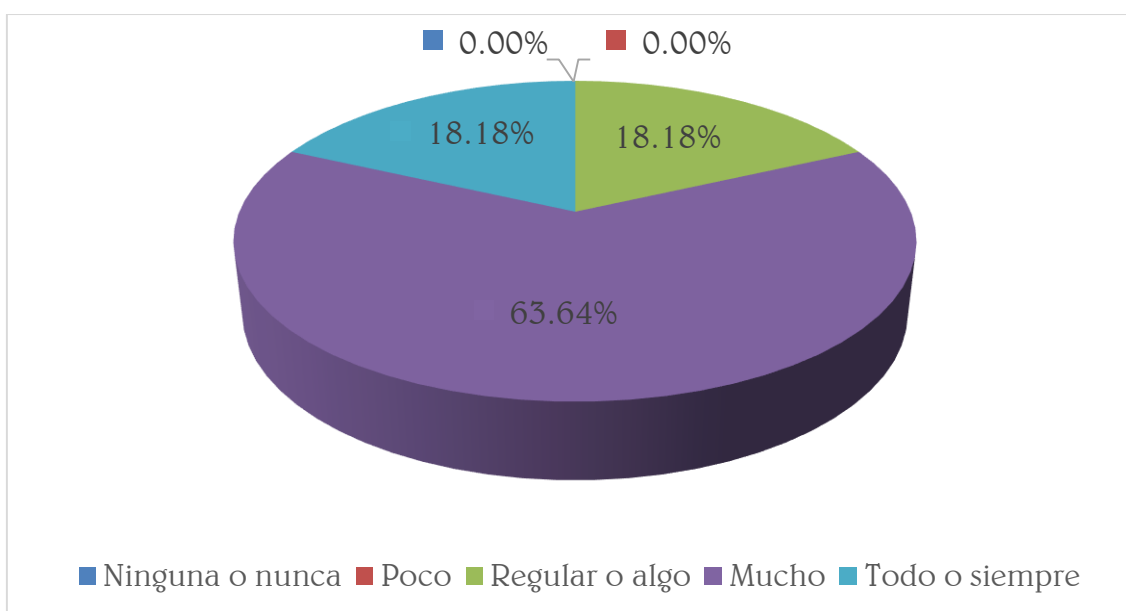


Gráfico 5. Oportunidades de progreso en el hotel
Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 5 se observó que el 18.18% de los colaboradores del hotel percibió que existieron oportunidades de progreso en la empresa en un nivel muy alto, mientras que el 63.64% de los mismos señaló que fueron muchas las oportunidades de crecimiento, y sólo el 18.18% consideró que estas se presentaron regularmente.

Tabla 8
Objetivos de trabajo retadores

Objetivos de trabajo retadores	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	8	72.73%
Todo o siempre	1	9.09%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

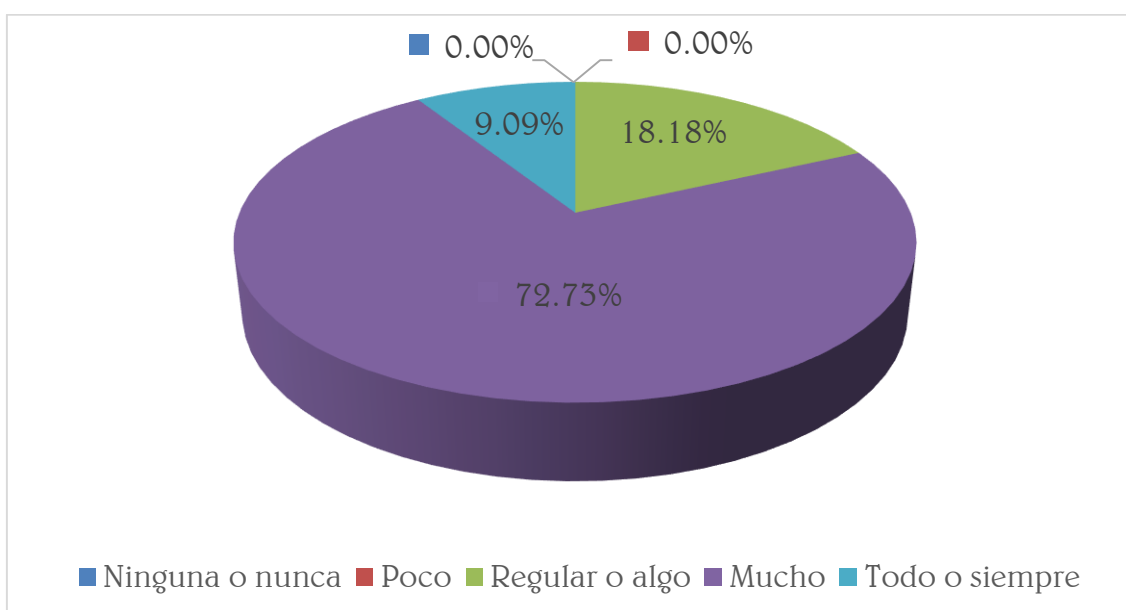


Gráfico 6. Objetivos de trabajo retadores.
Elaboración propia, 2015.

Se observó en el gráfico 6 que un 81.82% de los colaboradores del hotel consideró los objetivos de trabajo altamente retadores. Por otro lado, es significativa la existencia de un 18.18% que consideró retadores estos objetivos en un nivel regular.

Tabla 9

Las actividades permiten aprender y desarrollarse

Las actividades permiten aprender y desarrollarse	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	0	0.00%
Mucho	8	72.73%
Todo o siempre	3	27.27%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

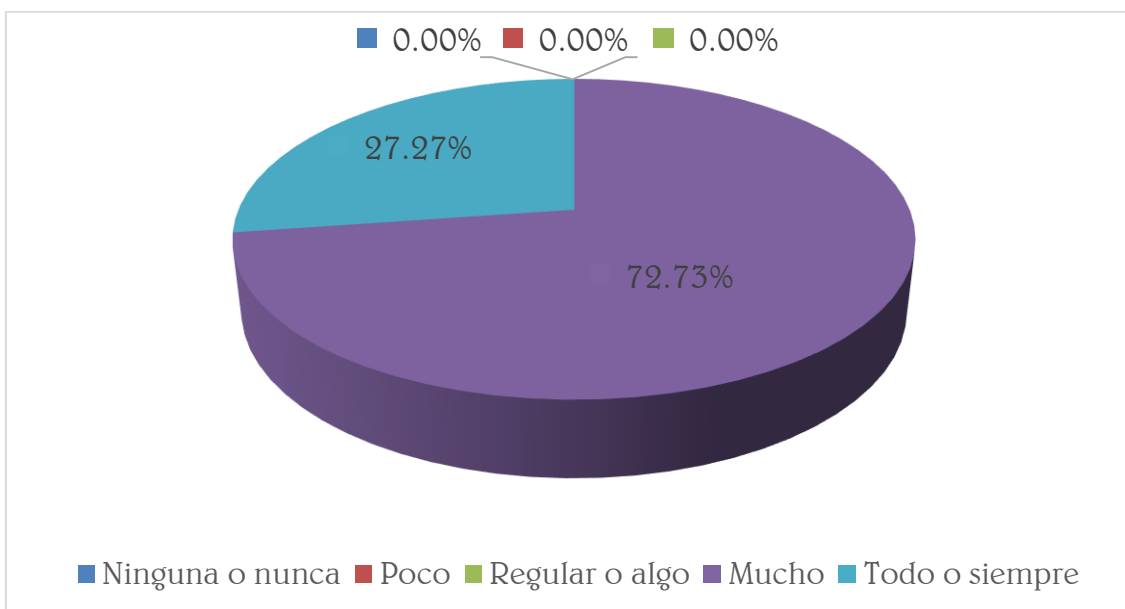


Gráfico 7. Las actividades permiten aprender y desarrollarse.

Elaboración propia, 2015.

En cuanto a si las actividades realizadas les permitieron aprender y desarrollarse, el 100% de los colaboradores percibió esta proposición como correcta y totalmente correcta, con un 72.73% y 27.27% respectivamente, representando un buen indicador para el correcto funcionamiento de la organización.

Tabla 10
Manejo de obstáculos en el hotel

Manejo de obstáculos en el hotel	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	3	27.27%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

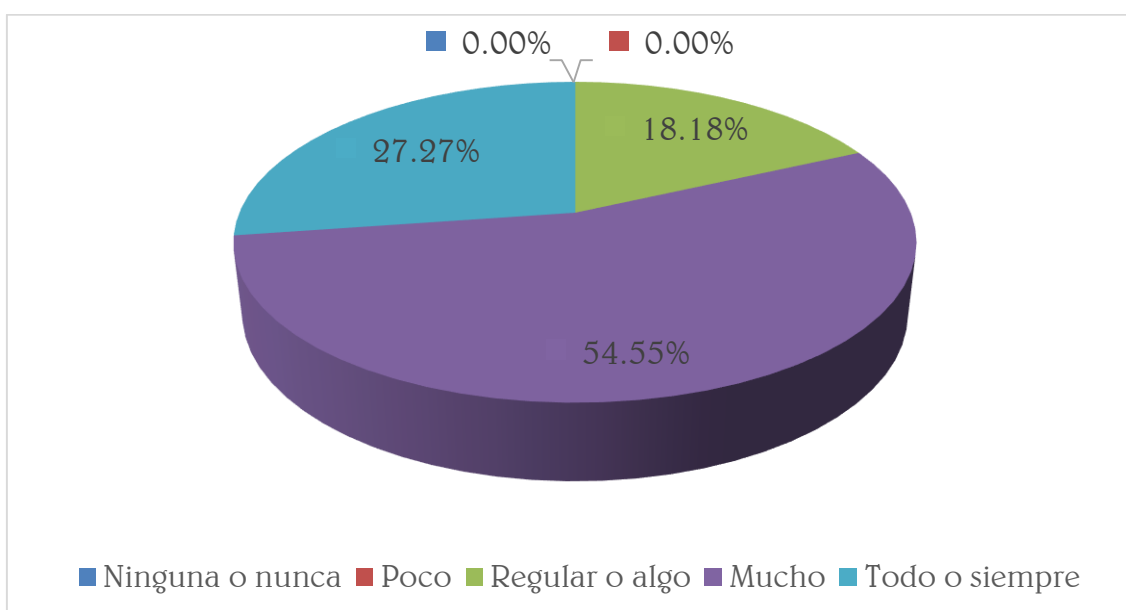


Gráfico 8. Manejo de obstáculos en el hotel.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 8, el 54.55% de los colaboradores del Hotel Gran Sipán percibió que en la organización se afrontaron y superaron los obstáculos en un nivel alto, un 27.27% valoró este indicador en un muy alto, mientras que el 18.18% restante lo estimó en un nivel medio o regular.

Tabla 11

Promoción del desarrollo personal por parte del hotel

Promoción del desarrollo personal por parte del hotel	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	0	0.00%
Mucho	11	100.00%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

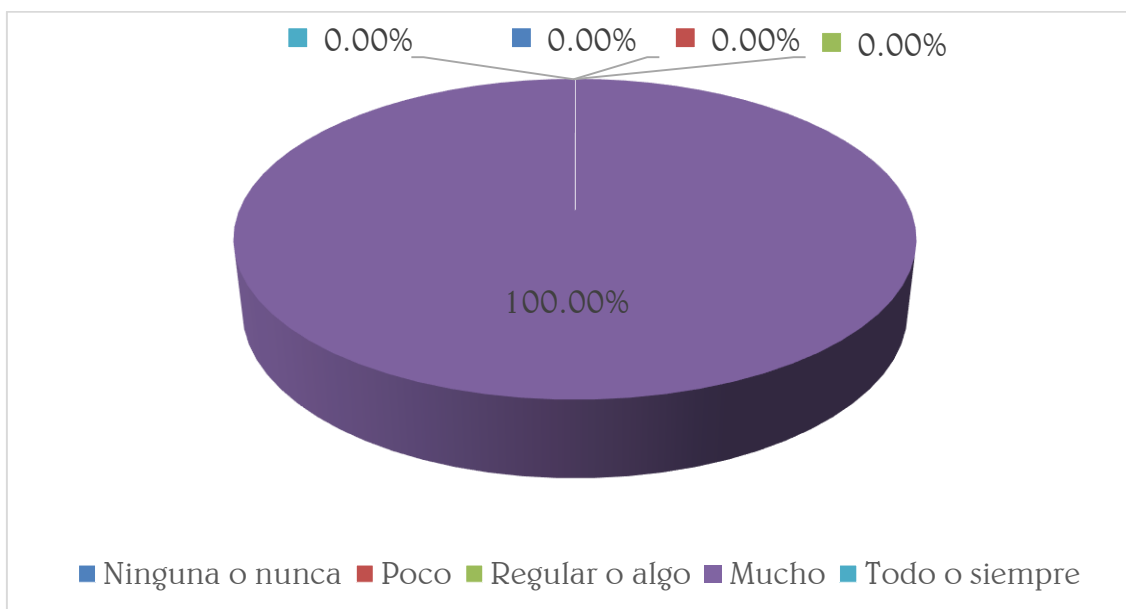


Gráfico 9. Promoción del desarrollo personal por parte del hotel.

Elaboración propia, 2015.

En cuanto a si el hotel promovió el desarrollo personal de los colaboradores, absolutamente el 100% de los encuestados percibió que la institución promovió mucho este indicador; esto principalmente, según comentarios de algunos colaboradores, porque contaron con la posibilidad de desarrollarse personal y profesionalmente realizando sus actividades laborales cotidianas (gráfico 7). Además, el estilo asequible de administración de la gerencia del hotel, generó una buena percepción en su personal respecto a este indicador.

Tabla 12

El hotel como opción para alcanzar calidad de vida laboral

El hotel como opción para alcanzar calidad de vida laboral	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	7	63.64%
Todo o siempre	3	27.27%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

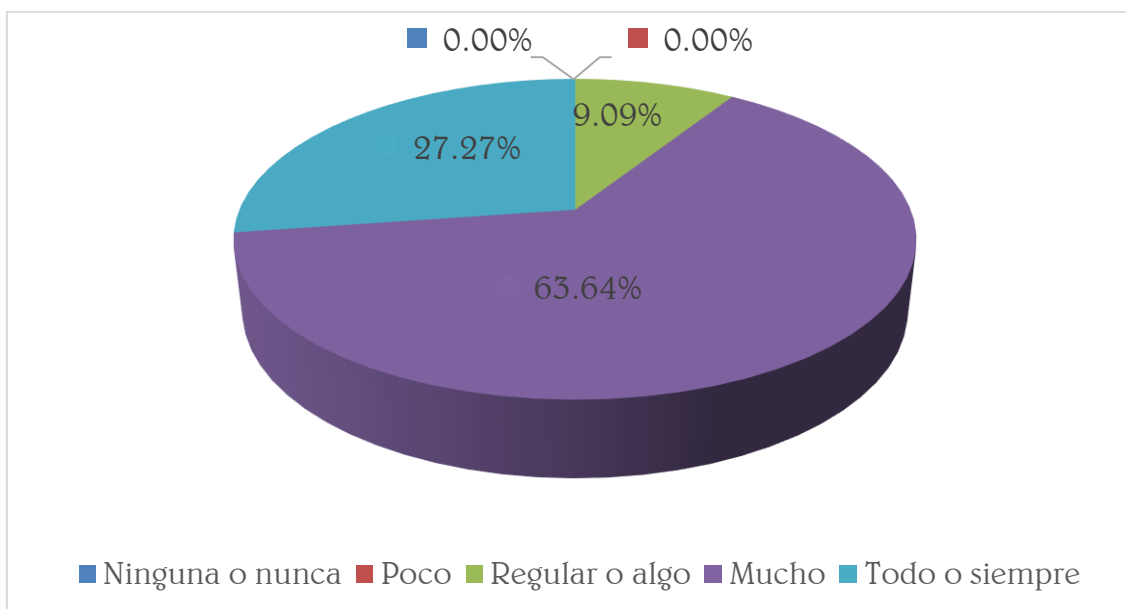


Gráfico 10. El hotel como opción para alcanzar calidad de vida laboral.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 10, los colaboradores percibieron en un 90.91% que el Hotel Gran Sipán fue la mejor opción para alcanzar calidad de vida laboral, mientras el 9.09% restante consideró este indicador en un nivel regular. Estos resultados exteriorizan la buena gestión del hotel respecto a la satisfacción de necesidades afectivas de sus colaboradores; sin embargo, se considera apropiado plantear ciertas mejoras en cuanto a políticas de reconocimientos e incentivos, dado que el salario mínimo vital recibido por la mayoría de ellos no se concibe suficiente para alcanzar calidad de vida laboral a mediano y largo plazo.

Tabla 13
Trato justo en la empresa

Trato justo en la empresa	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	1	9.09%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	5	45.45%
Todo o siempre	3	27.27%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

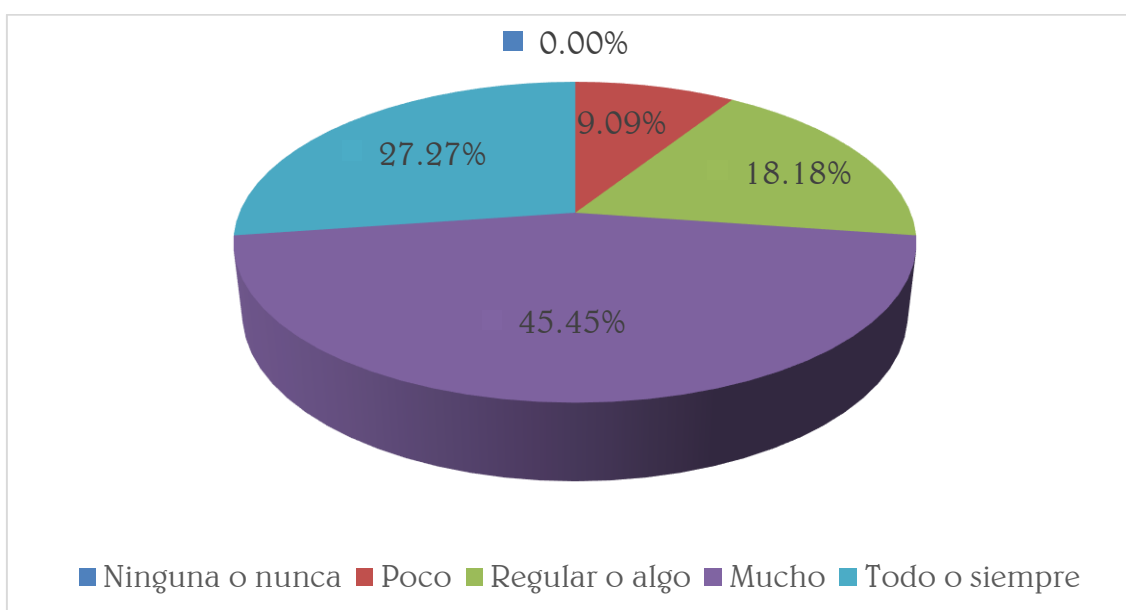


Gráfico 11. Trato justo en la empresa.
Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 11, el 72.73% de los colaboradores del Hotel Gran Sipán, durante el periodo de investigación, consideraron que existió un trato justo en la empresa en un nivel alto y muy alto, el 18.18% consideró que fue regular, mientras que sólo el 9.09% expresó que esto ocurrió en un nivel bajo.

B. Involucramiento laboral

Tabla 14
Cooperación entre compañeros de trabajo

Cooperación entre compañeros de trabajo	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	5	45.45%
Todo o siempre	5	45.45%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

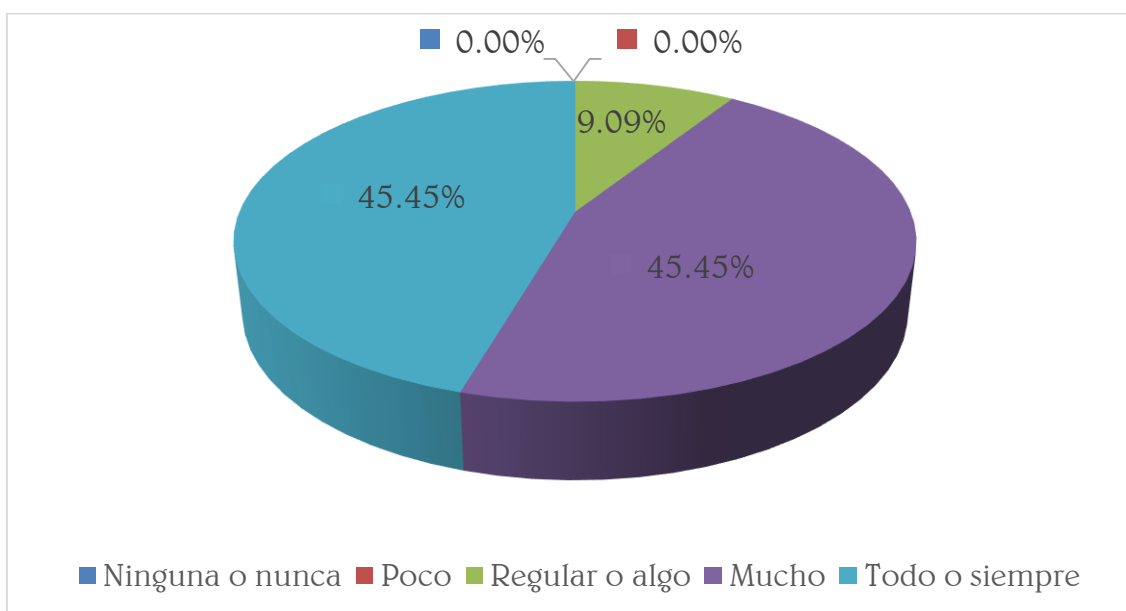


Gráfico 12. Cooperación entre compañeros de trabajo.
Elaboración propia, 2015.

Respecto a si los compañeros de trabajo cooperaron entre sí, se observó un 45.45% de colaboradores con una percepción de este indicador en un nivel muy alto; otro 45.45% apreció que sus colegas se apoyaron mucho unos con otros, mientras que un 9.09% aseguró existir regular cooperación entre los mismos.

Tabla 15

Los colaboradores como factor clave para el éxito del hotel

Los colaboradores como factor clave para el éxito del hotel	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	1	9.09%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	2	18.18%
Todo o siempre	6	54.55%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

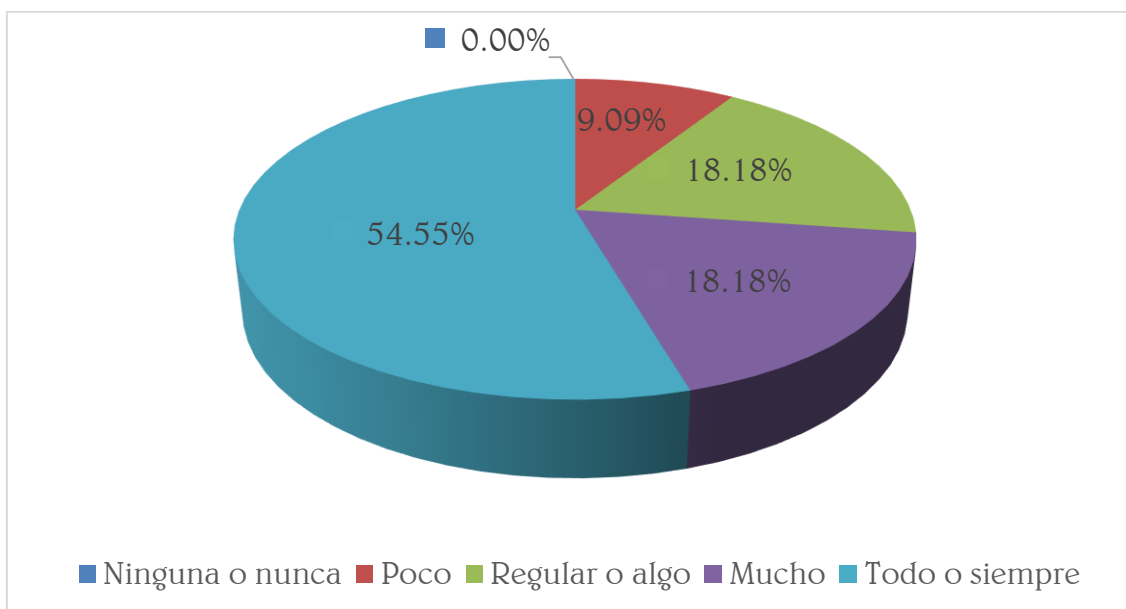


Gráfico 13. Los colaboradores como factor clave para el éxito del hotel.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 13 se mostró que el 72.73% de los colaboradores se consideró un factor clave para el éxito de la organización en un nivel muy alto y alto, con un 54.55% y 18.18% respectivamente. No obstante, un 18.18% percibió este indicador en un nivel regular y, en minoría, el 9.09% restante manifestó poca su consideración como factor clave para el éxito del establecimiento. Estos resultados son positivos, sin embargo es necesario generar un pro y a su vez, reforzar periódicamente este aspecto actitudinal entre todos los colaboradores.

Tabla 16
Colaboradores y su toma de decisiones

Colaboradores y su toma de decisiones	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	7	63.64%
Todo o siempre	3	27.27%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

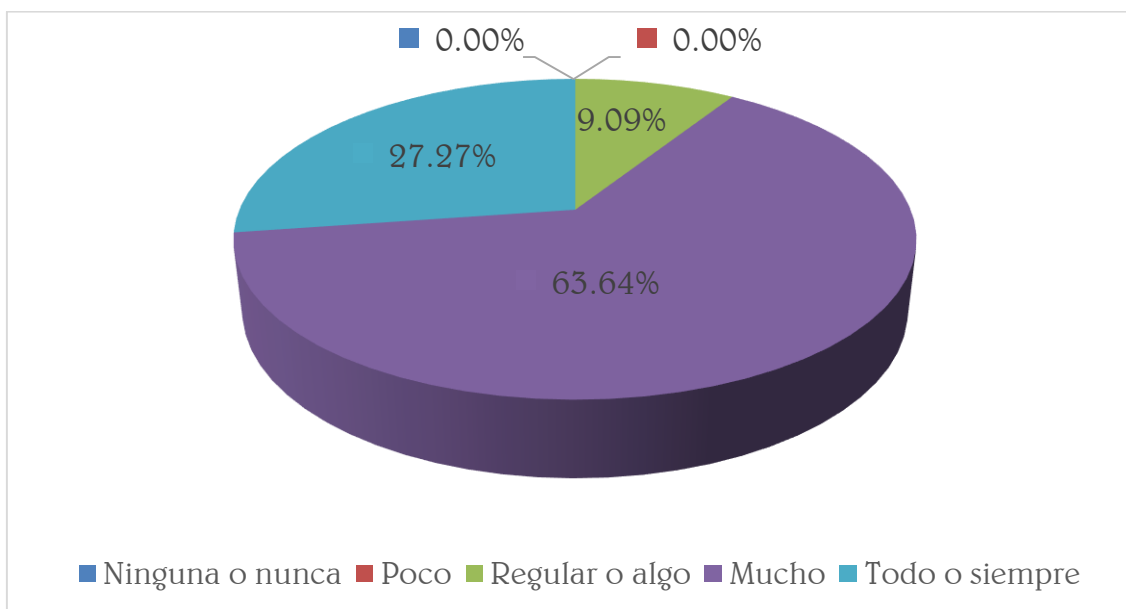


Gráfico 14. Colaboradores y su toma de decisiones.
Elaboración propia, 2015.

Se observó en el gráfico 14, que el 63.64% de los colaboradores del hotel consideró tener la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad en un nivel alto, seguido del 27.27% que percibió este indicador en un nivel muy alto y, finalmente, el 9.09% restante consideró regular la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.

Tabla 17
Valoración de los altos niveles de desempeño

Valoración de los altos niveles de desempeño	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	3	27.27%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

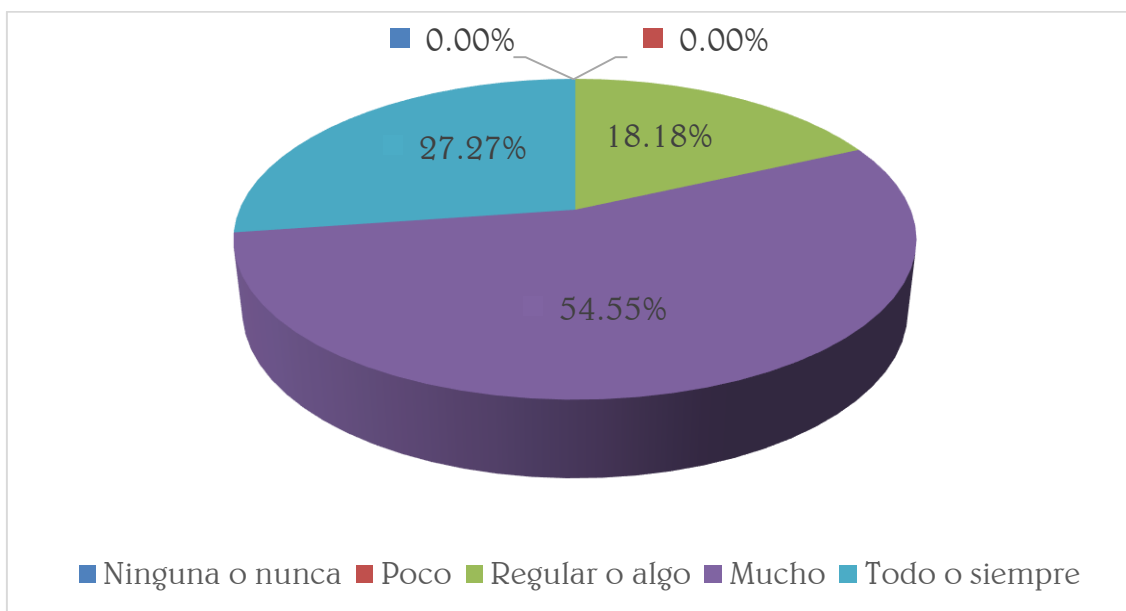


Gráfico 15. Valoración de los altos niveles de desempeño.
 Elaboración propia, 2015.

En relación a la valoración de los altos niveles de desempeño de los colaboradores, se observó, en el gráfico 15, que el 54.55% del personal consideró como mucha la valoración de la gerencia del hotel respecto a sus altos niveles de desempeño, el 27.27% consideró siempre valorarse este aspecto, mientras que el 18.18% restante percibió este indicador en un nivel regular.

Tabla 18
Interacción con personas de mayor jerarquía

Interacción con personas de mayor jerarquía	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	0	0.00%
Mucho	4	36.36%
Todo o siempre	7	63.64%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

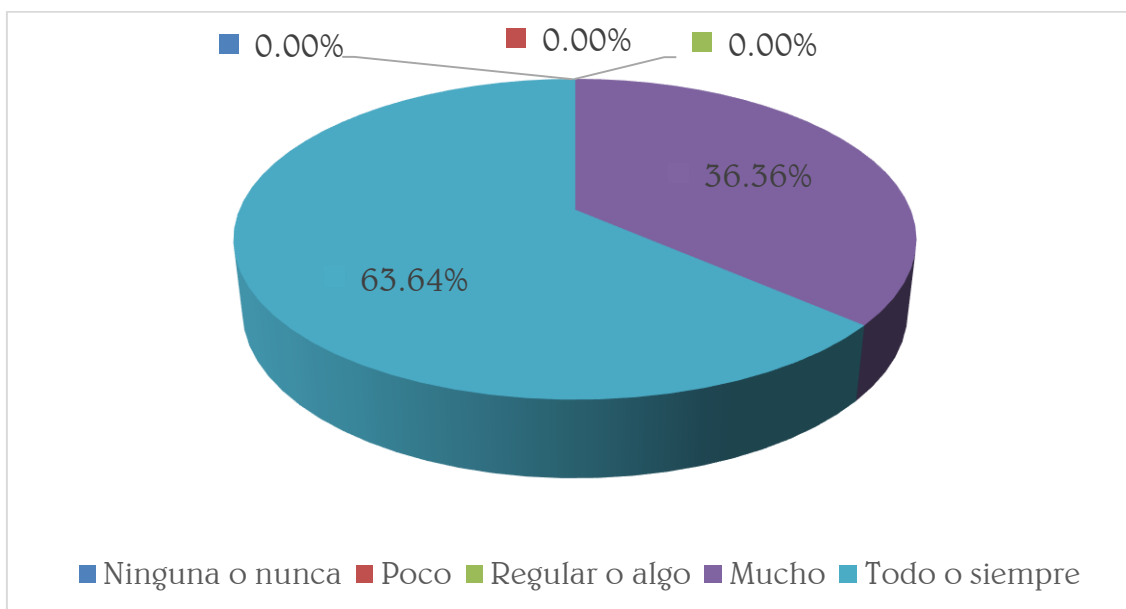


Gráfico 16. Interacción con personas de mayor jerarquía.
 Elaboración propia, 2015.

Se observó notablemente en el gráfico 16 que el 63.64%, de los colaboradores del Hotel Gran Sipán, percibió la posibilidad de interacción con personas de mayor jerarquía en la organización en un nivel muy alto; asimismo, el 36.36% faltante apreció este indicador en un nivel alto.

Tabla 19
Definición clara de los objetivos de trabajo

Definición clara de los objetivos de trabajo	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	0	0.00%
Mucho	11	100.00%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

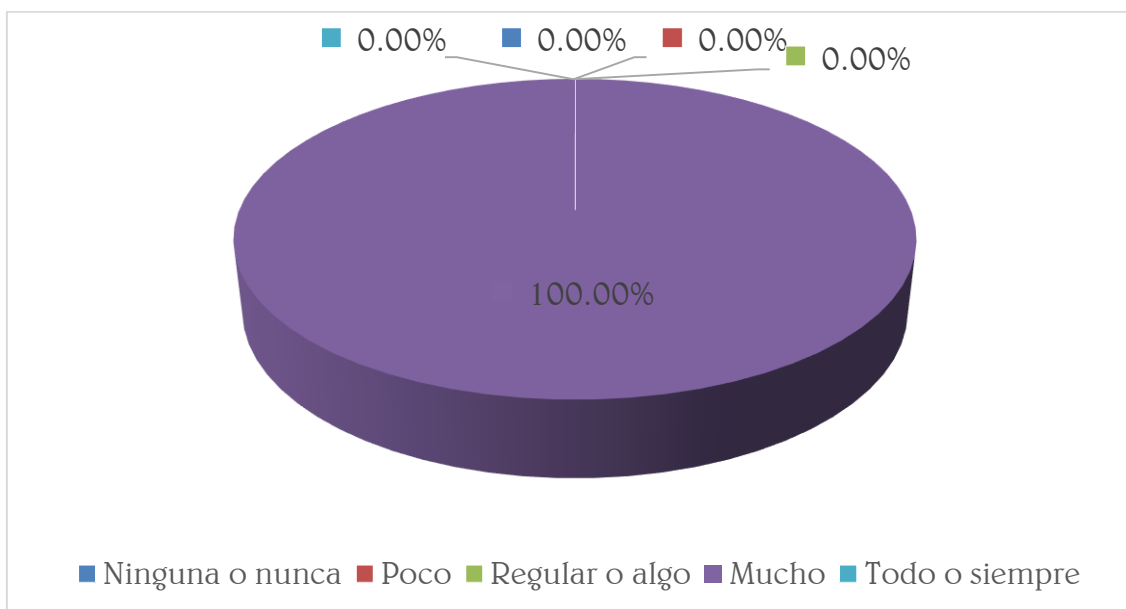


Gráfico 17. Definición clara de los objetivos de trabajo.

Elaboración propia, 2015.

Se observó en el gráfico 17 que la totalidad de los colaboradores del Hotel Gran Sipán percibió claramente definidos sus objetivos de trabajo en un nivel alto; sin embargo, se observó al momento de la ejecución de la presente encuesta, a nivel exploratorio, que algunos de los encuestados vacilaron al responder esta proposición.

Tabla 20

Participación en definir objetivos y acciones para lograrlos

Participación en definir objetivos y acciones para lograrlos	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	9	81.82%
Todo o siempre	1	9.09%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

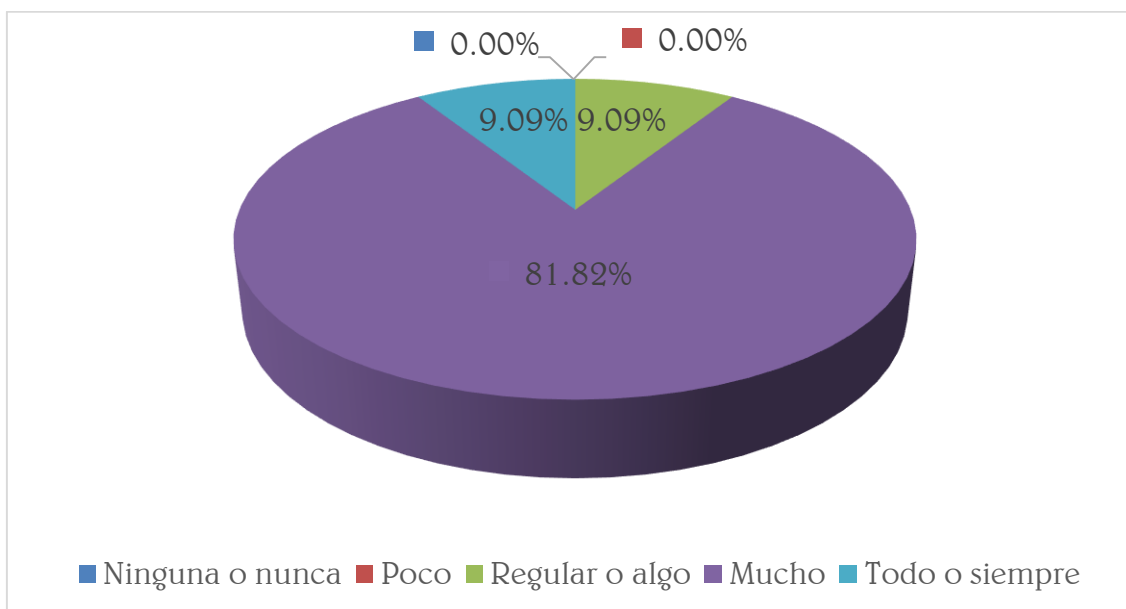


Gráfico 18. Participación en definir objetivos y acciones para lograrlos.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 18, se observó que el 81.82% de los colaboradores afirmó su participación en la definición de los objetivos organizacionales del hotel, así como también en las acciones necesarias para su consecución, en un nivel alto; un 9.09% manifestó su nivel de participación en un nivel muy alto, mientras que el 9.09% restante consideró este indicador en un nivel regular.

Tabla 21

Relación de los objetivos de trabajo con la visión del hotel

Relación de los objetivos de trabajo con la visión del hotel	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	0	0.00%
Mucho	10	90.91%
Todo o siempre	1	9.09%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

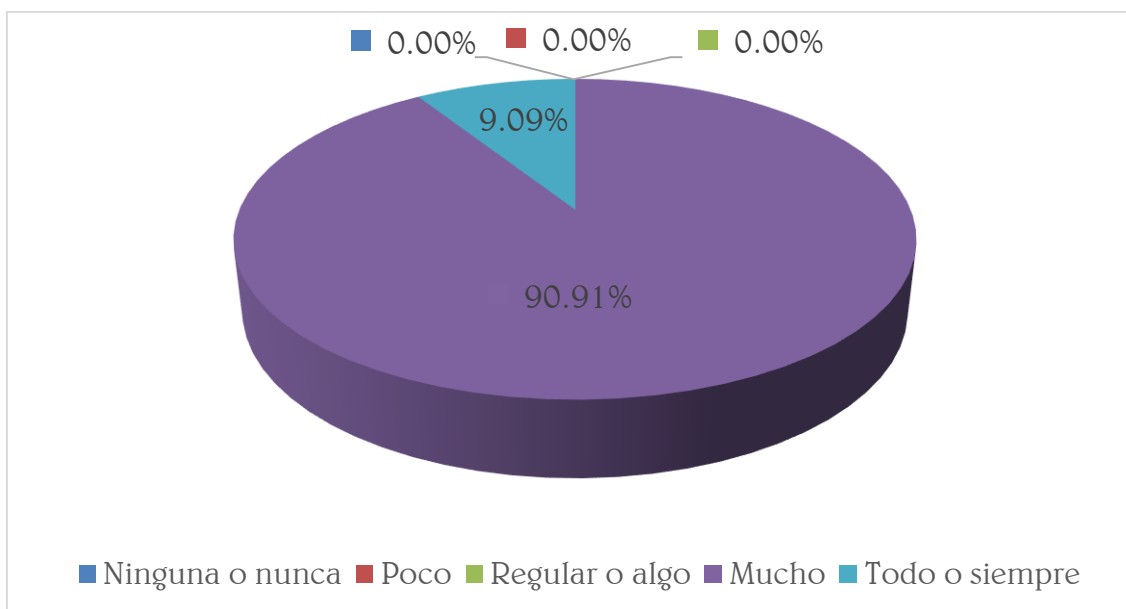


Gráfico 19. Relación de los objetivos de trabajo con la visión del hotel.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 19 se apreció de manera significativa, que el 100% de los colaboradores del Hotel Gran Sipán, señaló como alta y muy alta la relación de los objetivos de trabajo, establecidos por la gerencia, con la visión de la organización.

Tabla 22
Clara definición de visión, misión y valores en la empresa

Clara definición de visión, misión y valores en la empresa	Total	%
Ninguna o nunca	2	18.18%
Poco	2	18.18%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	2	18.18%
Todo o siempre	4	36.36%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

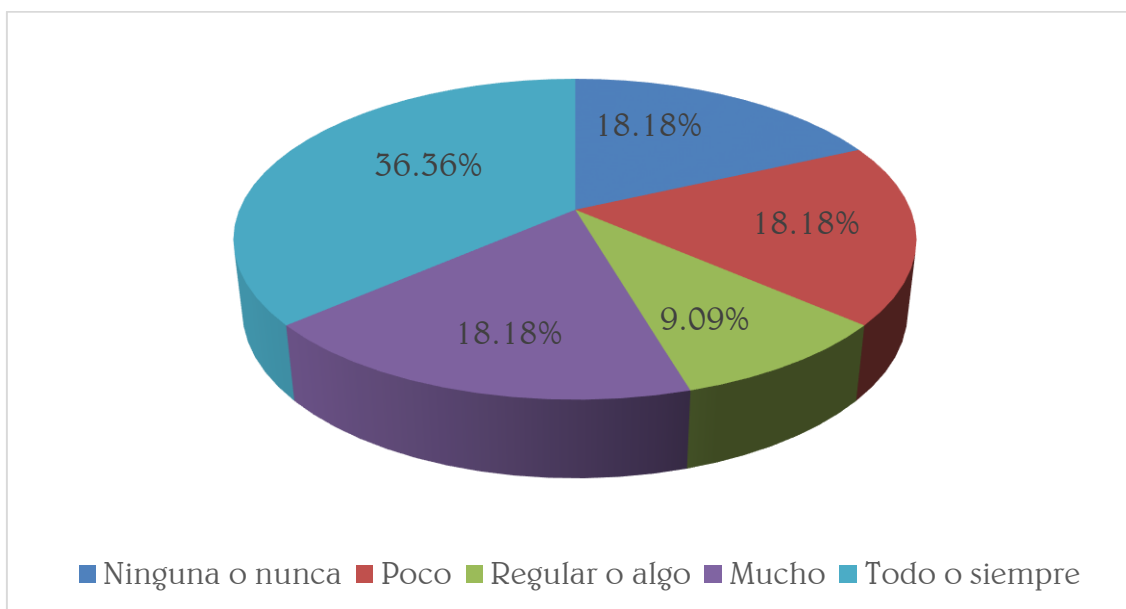


Gráfico 20. Clara definición de visión, misión y valores en la empresa.
 Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 20, el 54.54% de los colaboradores percibió clara la definición de visión, misión y valores del Hotel Gran Sipán en un nivel alto y muy alto. Sin embargo, se apreció que un gran porcentaje de ellos no los tuvo bien explícitos, pues el 9.09% percibió este indicador en un nivel medio y un 36.36% valoró este indicador en un nivel bajo con tendencia a ser muy bajo.

Tabla 23

Compromiso de los colaboradores con el hotel

Compromiso de los colaboradores con el hotel	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	4	36.36%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

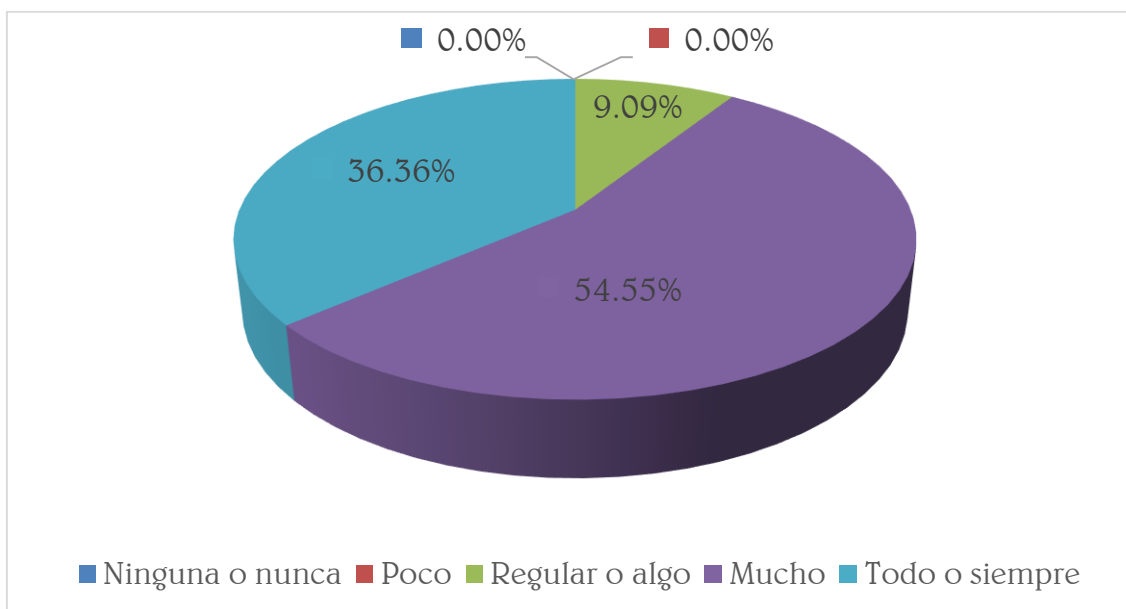


Gráfico 21. Compromiso de los colaboradores con el hotel.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 21 se observó que el 54.55% de los colaboradores manifestó mucho compromiso con el Hotel Gran Sipán; asimismo, el 36.36% de los mismos siempre se sintió comprometido con el éxito del establecimiento, mientras que el 9.09% restante expresó un regular compromiso.

C. Supervisión

Tabla 24
Interés del jefe por el éxito del colaborador

Interés del jefe por el éxito del colaborador	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	0	0.00%
Mucho	8	72.73%
Todo o siempre	3	27.27%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

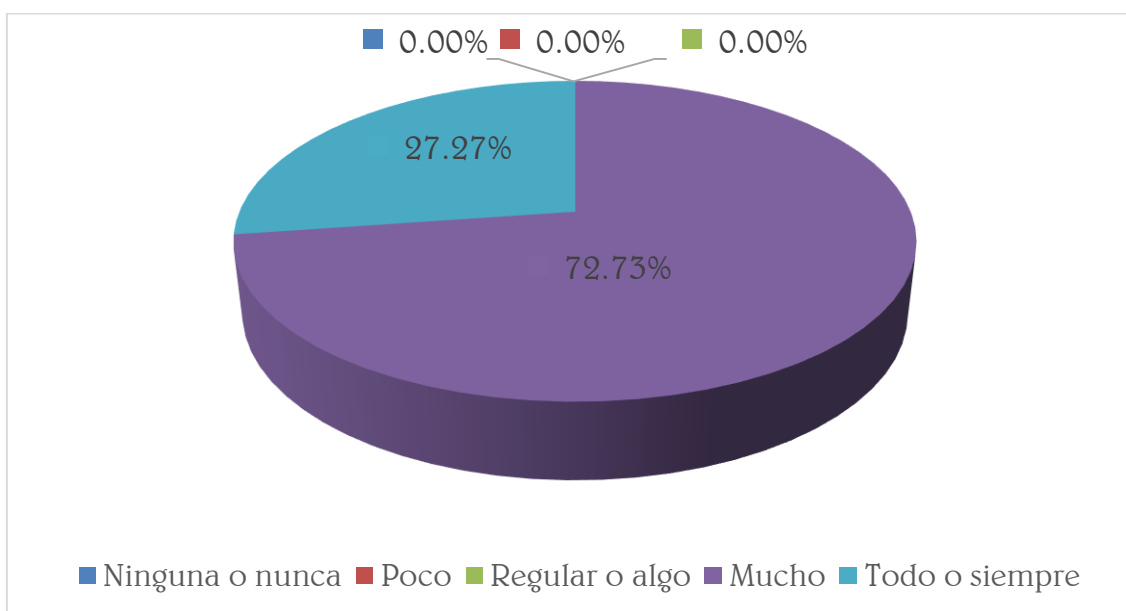


Gráfico 22. Interés del jefe por el éxito del colaborador.
Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 22 se observó, de manera notable, que el 72.73% de los colaboradores percibió el interés de los supervisores por su éxito en un nivel alto; de la misma manera, el 27.27% faltante valoró este indicador en un nivel muy alto.

Tabla 25

Apoyo del supervisor para superar los obstáculos presentados

Apoyo del supervisor para superar los obstáculos presentados	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	5	45.45%
Todo o siempre	5	45.45%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

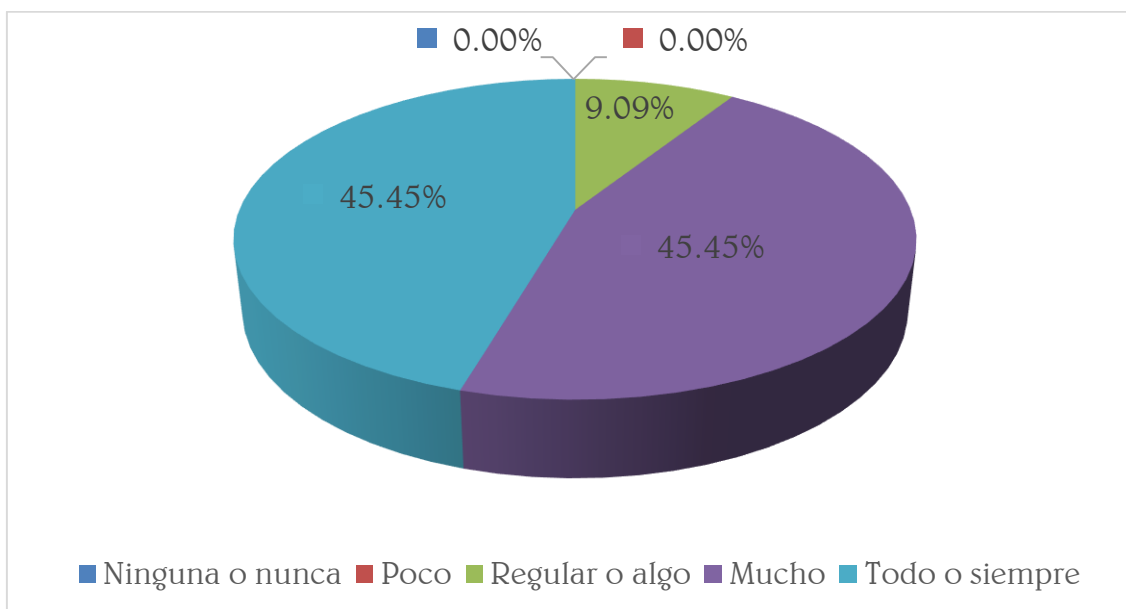


Gráfico 23. Apoyo del supervisor para superar los obstáculos presentados.

Elaboración propia, 2015.

El gráfico 23 mostró que el 45.45% de los colaboradores del hotel percibió el apoyo brindado por parte de su supervisor, para superar los obstáculos que se presentaron, en un nivel muy alto. Otro 45.45% indicó esta ocurrencia en un nivel alto y el 9.09% restante valoró este indicador en un nivel regular o medio.

Tabla 26
Evaluación laboral como apoyo para mejorar la tarea

Evaluación laboral como apoyo para mejorar la tarea	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	1	9.09%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	9	81.82%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

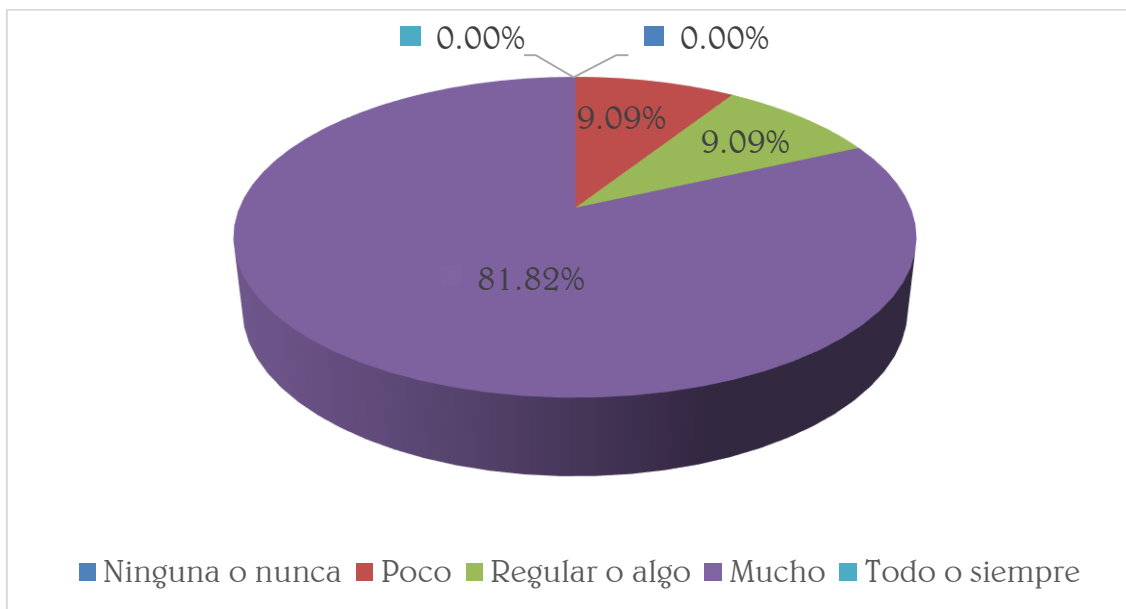


Gráfico 24. Evaluación laboral como apoyo para mejorar la tarea.
 Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 24, un 81.82% de los colaboradores del hotel percibió que la evaluación hecha del trabajo ayudó a mejorar su tarea en un nivel alto; el 18.18% remanente consideró este indicador en un nivel medio y bajo, con un 9.09% respectivamente. Sin embargo, se apreció, con la posterior aplicación de la guía de observación (anexo 2), la carencia de una evaluación de desempeño laboral con un método e instrumento válido establecido; pues la evaluación efectuada por la gerencia se realizó empíricamente, a través de una observación rutinaria.

Tabla 27
Reconocimiento de los supervisores por los logros

Reconocimiento de los supervisores por los logros	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	3	27.27%
Mucho	7	63.64%
Todo o siempre	1	9.09%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

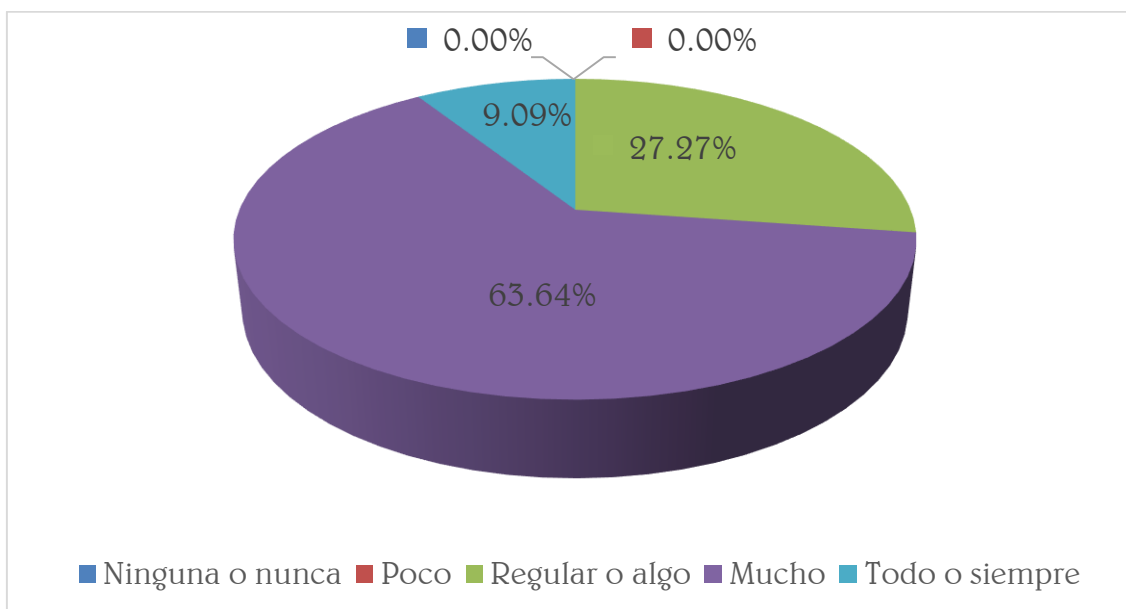


Gráfico 25. Reconocimiento de los supervisores por los logros.
Elaboración propia, 2015.

Se observó en el gráfico 25 que el 63.64% de los colaboradores del hotel consideró en un nivel alto el reconocimiento expresado, de parte de los supervisores, por los logros obtenidos en el trabajo. Un 9.09% apreció este indicador en un nivel muy alto y el 27.27% faltante lo percibió en un nivel regular.

Tabla 28

El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen

El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	1	9.09%
Regular o algo	0	0.00%
Mucho	10	90.91%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

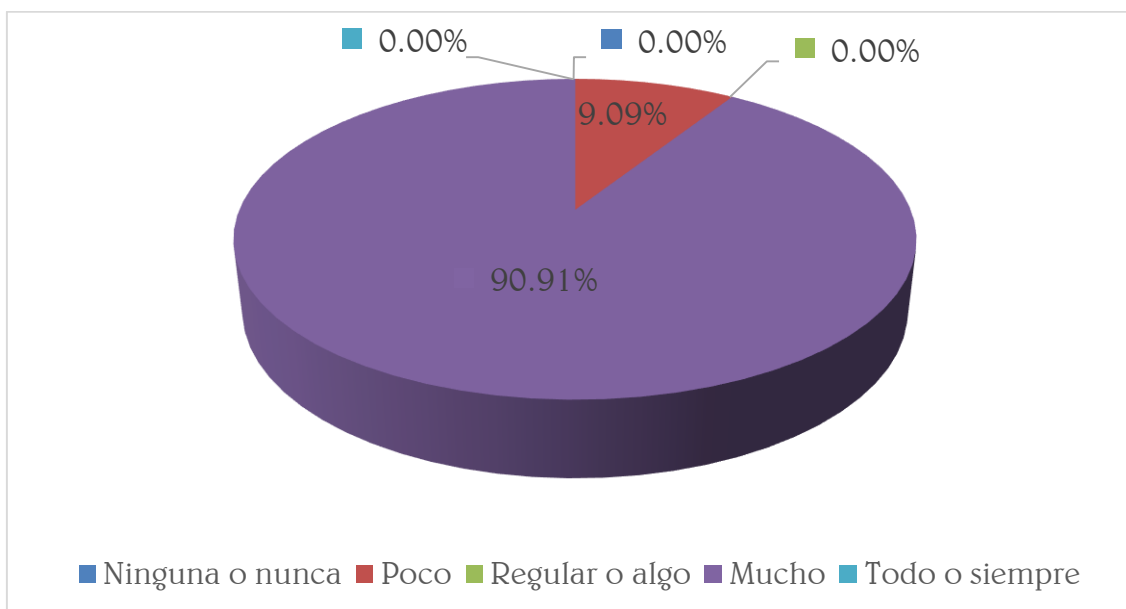


Gráfico 26. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 26, el 90.91% de los colaboradores del Hotel Gran Sipán percibió que el supervisor escuchó los planteamientos hechos en un nivel alto, mientras que tan sólo un 9.09% consideró en un nivel bajo este indicador.

Tabla 29

Disposición de un sistema para el seguimiento de actividades

Disposición de un sistema para el seguimiento de actividades	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	3	27.27%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

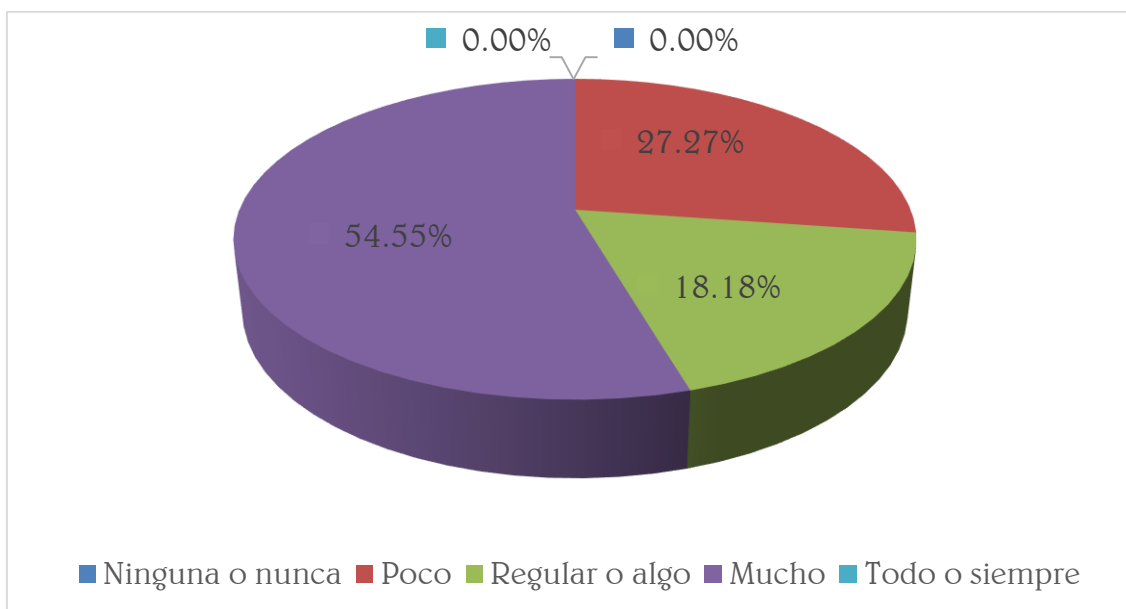


Gráfico 27. Disposición de un sistema para el seguimiento de actividades.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 27 se observó que el 54.55% de los colaboradores percibió la disposición de un sistema para el seguimiento y control de sus actividades en un nivel alto, el 27.27% manifestó poca la disposición del mismo y el 18.18% remanente apreció este indicador en un nivel regular.

D. Comunicación

Tabla 30
Fluidez de información en el área de trabajo

Fluidez de información en el área de trabajo	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	3	27.27%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

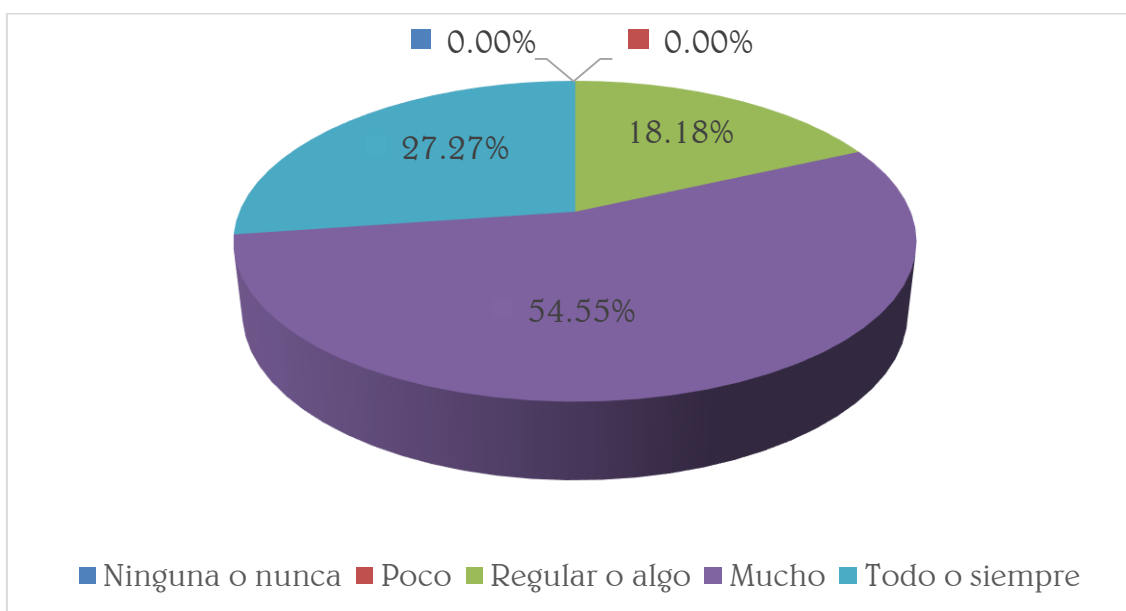


Gráfico 28. Fluidez de información en el área de trabajo.
Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 28 se observó que el 54.55% de los colaboradores consideraron que en su área de trabajo la información fluye adecuadamente en un nivel alto, el 27.27% percibió este indicador como muy alto, mientras que el 18.18% lo consideró como regular.

Tabla 31

Disposición de información necesaria para cumplir con el trabajo

Disposición de información necesaria para cumplir con el trabajo	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	3	27.27%
Mucho	7	63.64%
Todo o siempre	1	9.09%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

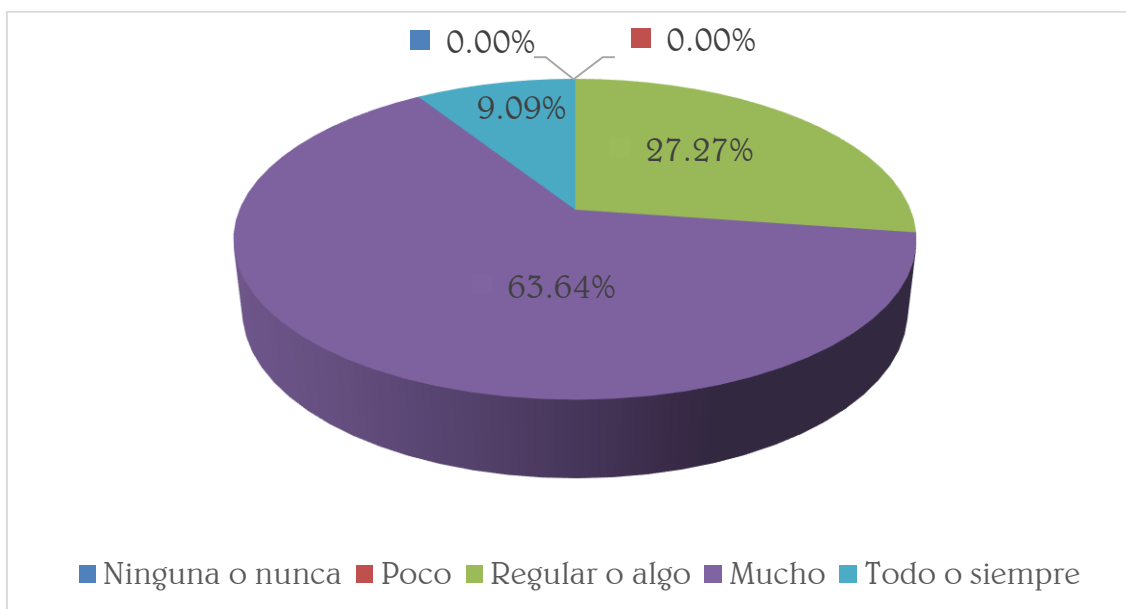


Gráfico 29. Disposición de información necesaria para cumplir con el trabajo.

Elaboración propia, 2015.

Se observó en el gráfico 29, que el 63.64% de los colaboradores del hotel percibió el acceso a la información necesaria para cumplir con sus labores en un nivel alto, un 9.09% apreció este indicador en un nivel muy alto, mientras que el 27.27% restante consideró regular la disposición de información para dicho fin.

Tabla 32
Fomento y promoción de la comunicación interna

Fomento y promoción de la comunicación interna	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	2	18.18%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	8	72.73%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

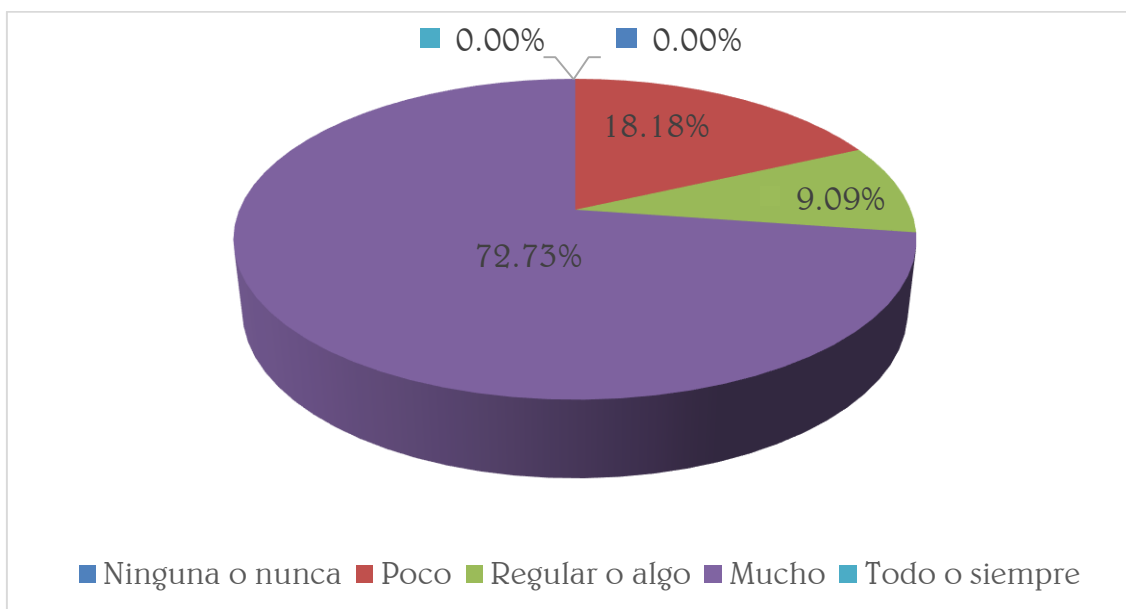


Gráfico 30. Fomento y promoción de la comunicación interna.
 Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 30, el 72.73% de los colaboradores percibieron que el hotel Gran Sipán fomentó y promovió la comunicación interna en un nivel alto, un 9.09% consideró este indicador en un nivel regular, mientras que el 18.18% restante lo apreció en un nivel bajo.

Tabla 33

Promoción de la generación de ideas creativas e innovadoras

Promoción de la generación de ideas creativas e innovadoras	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	2	18.18%
Regular o algo	0	0.00%
Mucho	3	27.27%
Todo o siempre	6	54.55%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

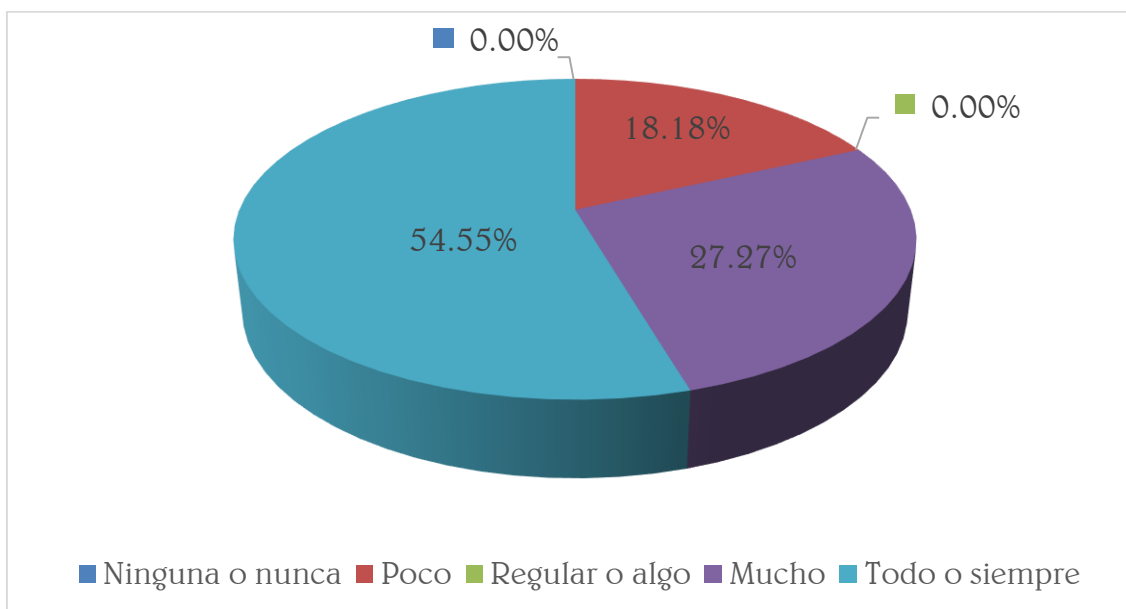


Gráfico 31. Promoción de la generación de ideas creativas e innovadoras.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 31, el 54.55% de los colaboradores percibieron que en el Hotel Gran Sipán se promovió la generación de ideas creativas e innovadoras en un nivel muy alto, un 27.27% consideró este indicador en un nivel alto, mientras que solo el 18.18% faltante valoró como poca la promoción de estas ideas.

Tabla 34
Existencia de suficientes canales de comunicación

Existencia de suficientes canales de comunicación	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	4	36.36%
Mucho	7	63.64%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

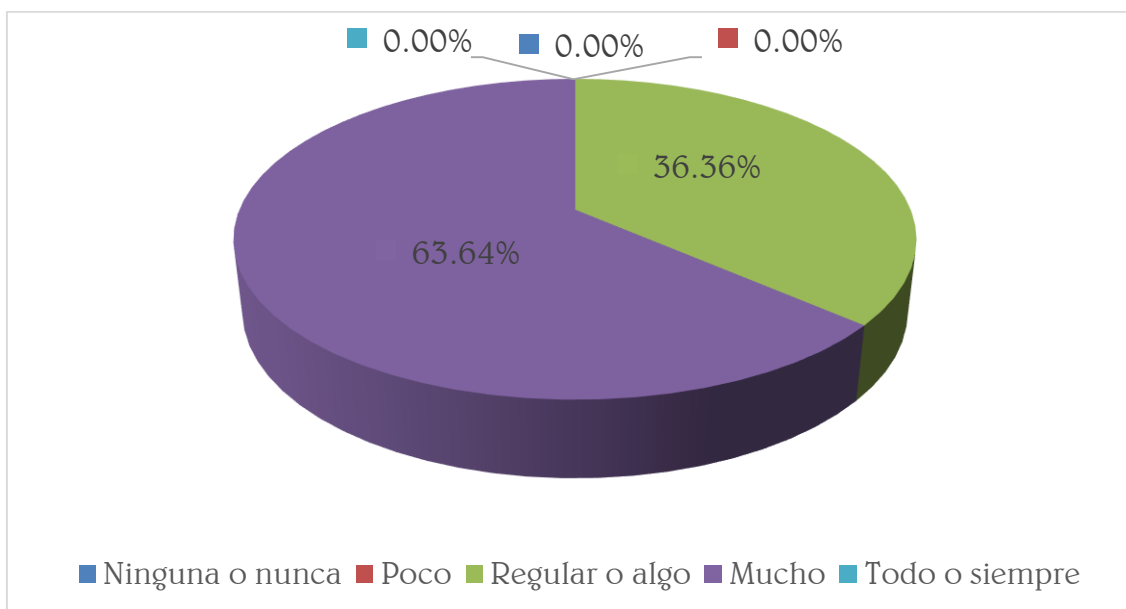


Gráfico 32. Existencia de suficientes canales de comunicación.
Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 32 se distinguió que el 63.64% de los colaboradores percibieron la existencia de suficientes canales de comunicación, en el hotel, en un nivel alto, mientras que un 36.36% la apreció en un nivel regular.

Tabla 35
Conocimiento de avances en otras áreas

Conocimiento de avances en otras áreas	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	2	18.18%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	7	63.64%
Todo o siempre	1	9.09%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

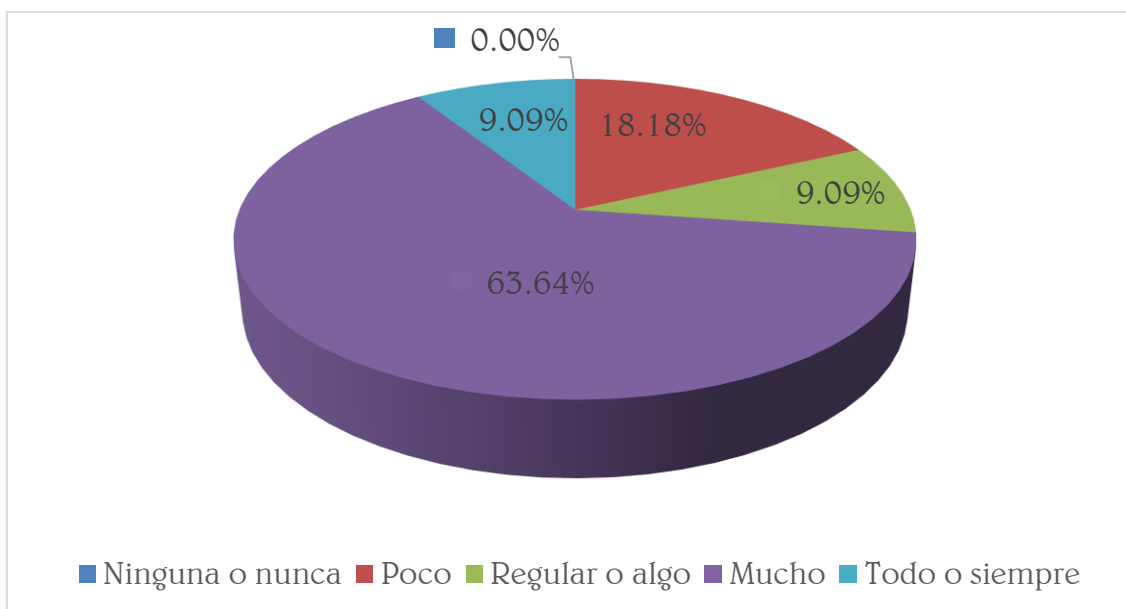


Gráfico 33. Conocimiento de avances en otras áreas.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 33 se observó que el 63.64% de los colaboradores consideraron el conocimiento de avances en otras áreas del hotel en un nivel alto, un 9.09% apreció este indicador en un nivel muy alto, otro 9.09% lo percibió como regular, mientras el 18.18% faltante consideró poco el conocimiento de avances en otras áreas de la organización.

Tabla 36
Relación armoniosa en los grupos de trabajo

Relación armoniosa en los grupos de trabajo	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	3	27.27%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	2	18.18%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

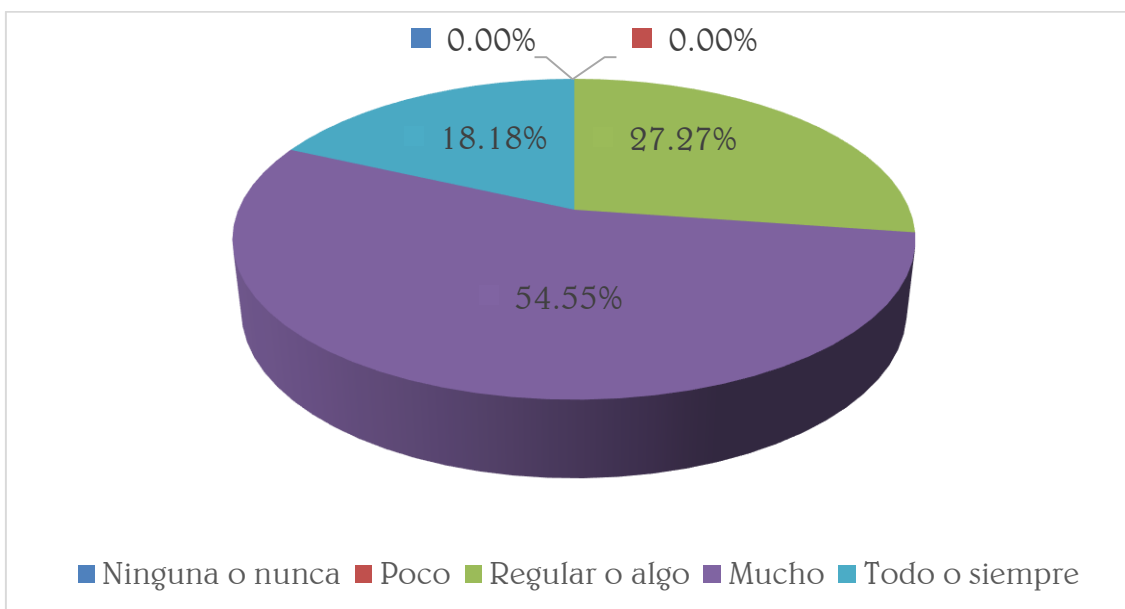


Gráfico 34. Relación armoniosa en los grupos de trabajo.
Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 34, el 54.55% de los colaboradores consideraron la existencia de una relación armoniosa en los grupos de trabajo en un nivel alto, el 18.18% la percibió como muy alta, mientras que un 27.27% apreció regular la relación armoniosa en los equipos de labores.

E. Condiciones laborales

Tabla 37

Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible

Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	3	27.27%
Mucho	8	72.73%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

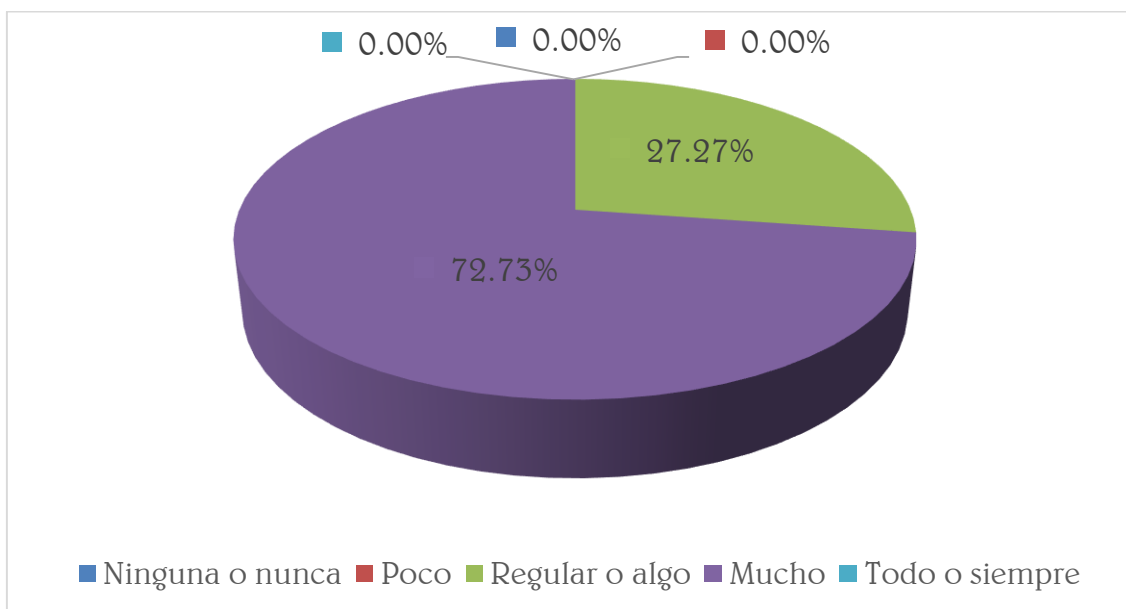


Gráfico 35. Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible.
Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 35, el 72.73% de los colaboradores consideró, en un nivel alto, la obtención de oportunidades para realizar su trabajo lo mejor posible, mientras que el 27.27% restante percibió este indicador en un nivel regular o medio.

Tabla 38

Recibimiento de la preparación necesaria para realizar el trabajo

Recibimiento de la preparación necesaria para realizar el trabajo	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	1	9.09%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	7	63.64%
Todo o siempre	2	18.18%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

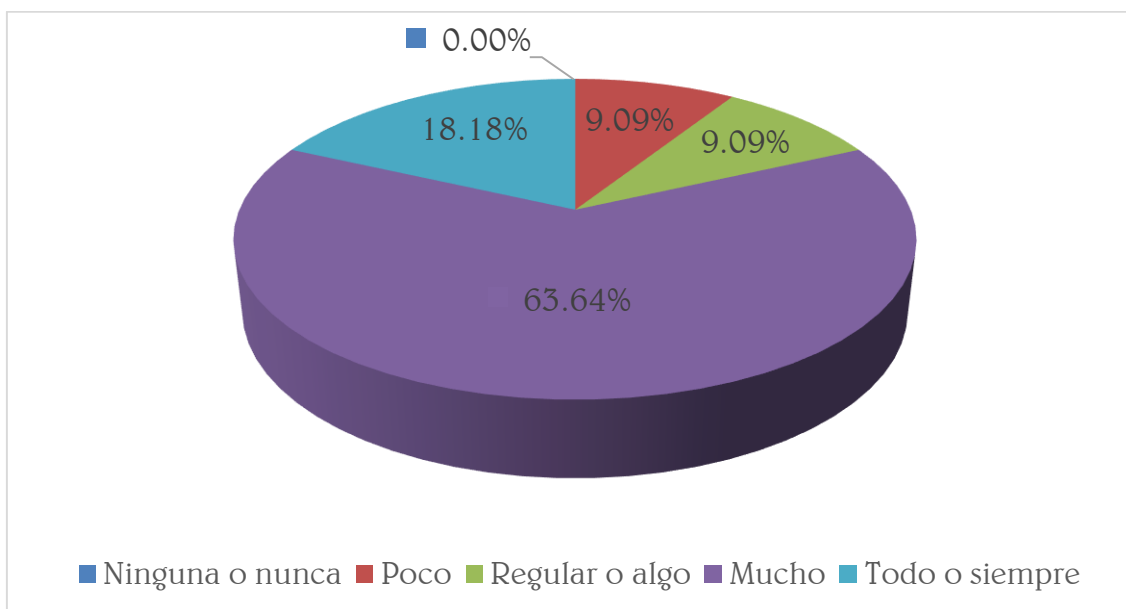


Gráfico 36. Recibimiento de la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Elaboración propia, 2015.

El gráfico 36 mostró que el 63.64% de los colaboradores del hotel percibieron el recibimiento de la preparación necesaria para realizar su trabajo en un nivel alto, un 18.18% valoró este indicador a un nivel muy alto y otro 18.18% lo consideró en un nivel regular con tendencia a ser bajo.

Tabla 39

Definición clara de las responsabilidades del puesto

Definición clara de las responsabilidades del puesto	Total	%
Ninguna o nunca	1	9.09%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	2	18.18%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

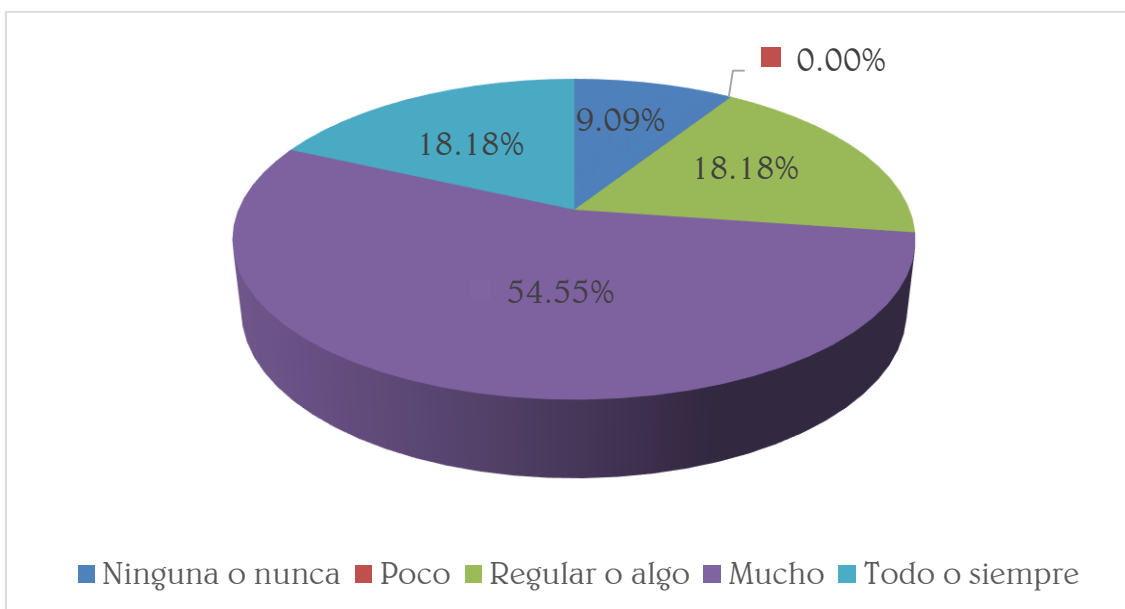


Gráfico 37. Definición clara de las responsabilidades del puesto.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 37 se distinguió que el 54.55% de los colaboradores percibieron la definición clara de las responsabilidades de su puesto laboral en un nivel alto, un 18.18% consideró este indicador en un nivel muy alto, otro 18.18% lo apreció en un nivel regular y el 9.09% faltante aseveró que las responsabilidades de su puesto de trabajo nunca estuvieron claramente definidas.

Tabla 40

Disposición de tecnología que facilite el trabajo

Disposición de tecnología que facilite el trabajo	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	3	27.27%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

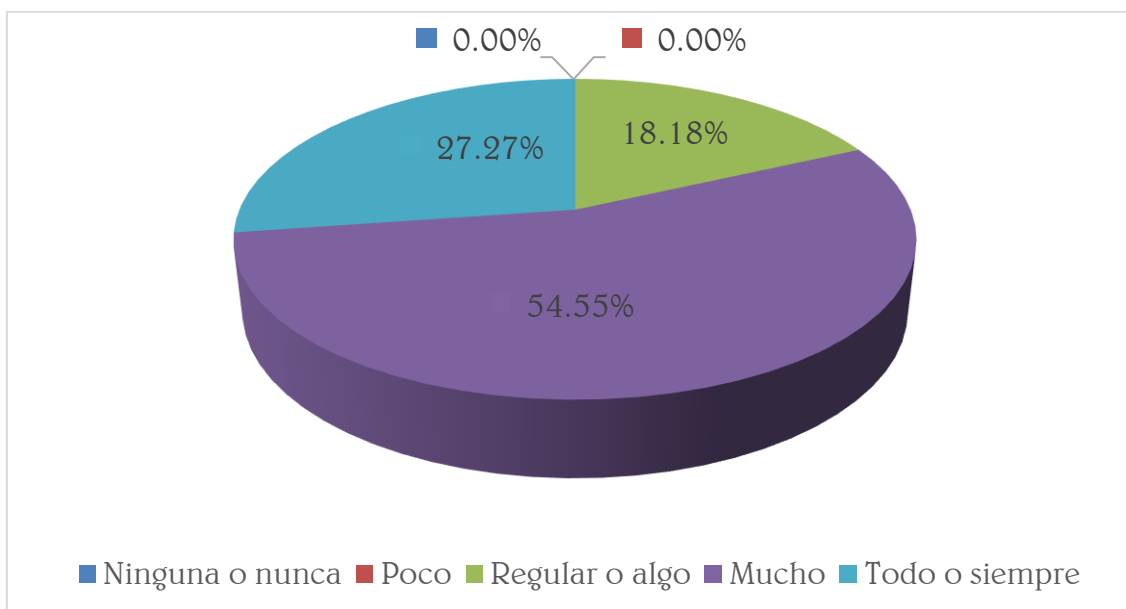


Gráfico 38. Disposición de tecnología que facilite el trabajo.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 38, el 54.55% de los colaboradores del Hotel Gran Sipán percibieron la disposición de tecnología que facilitó su trabajo en un nivel alto, un 27.27% apreció este indicador en un nivel muy alto, mientras el 18.18% remanente consideró esta disposición de tecnología en un nivel medio o regular.

Tabla 41
Normas y procedimientos como guías de trabajo

Normas y procedimientos como guías de trabajo	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	2	18.18%
Regular o algo	3	27.27%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

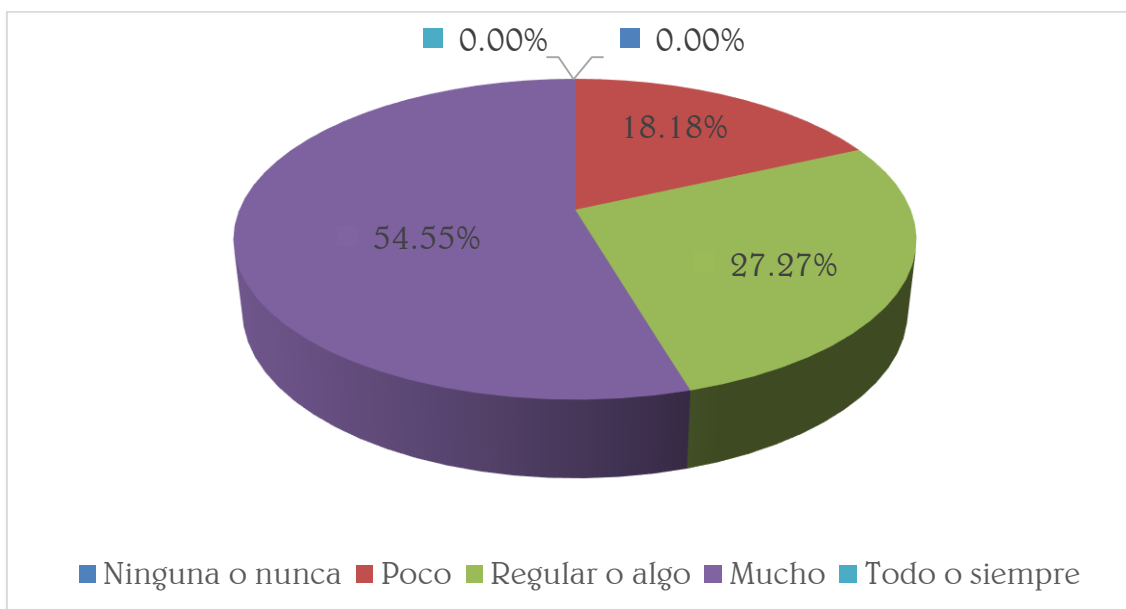


Gráfico 39. Normas y procedimientos como guías de trabajo.
 Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 39, el 54.55% de los colaboradores del hotel percibieron la existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo en un nivel alto, el 27.27% valoró este indicador en un nivel regular y el 18.18% manifestó poca la existencia de normas y procedimientos.

Tabla 42

El trabajo en función a métodos o planes establecidos

El trabajo en función a métodos o planes establecidos	Total	%
Ninguna o nunca	2	18.18%
Poco	1	9.09%
Regular o algo	1	9.09%
Mucho	6	54.55%
Todo o siempre	1	9.09%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

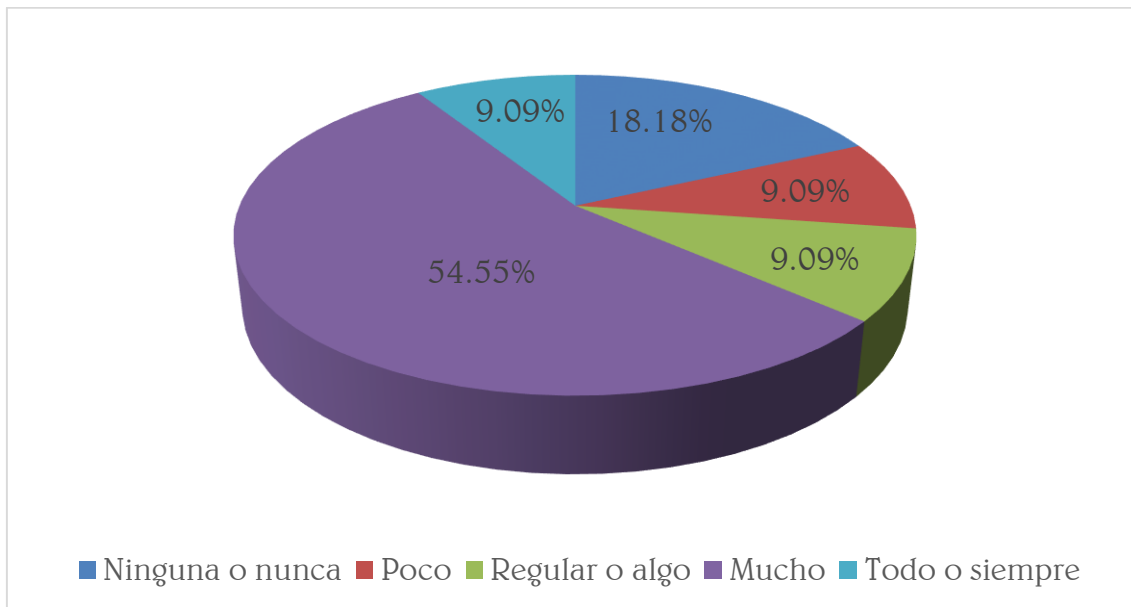


Gráfico 40. El trabajo en función a métodos o planes establecidos.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 40, el 54.55% de los colaboradores del hotel percibieron la realización de sus labores, en función a métodos o planes establecidos, en un nivel alto; asimismo, un 9.09% consideró este indicador en un nivel muy alto. Otro 9.09% lo valoró en un nivel regular y el 27.27% remanente consideró que casi nunca y nunca realizó su trabajo en función a métodos o planes establecidos, con un 9.09% y 18.18% respectivamente.

Tabla 43

Remuneración en comparación a otras organizaciones

Remuneración en comparación a otras organizaciones	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	3	27.27%
Regular o algo	3	27.27%
Mucho	5	45.45%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

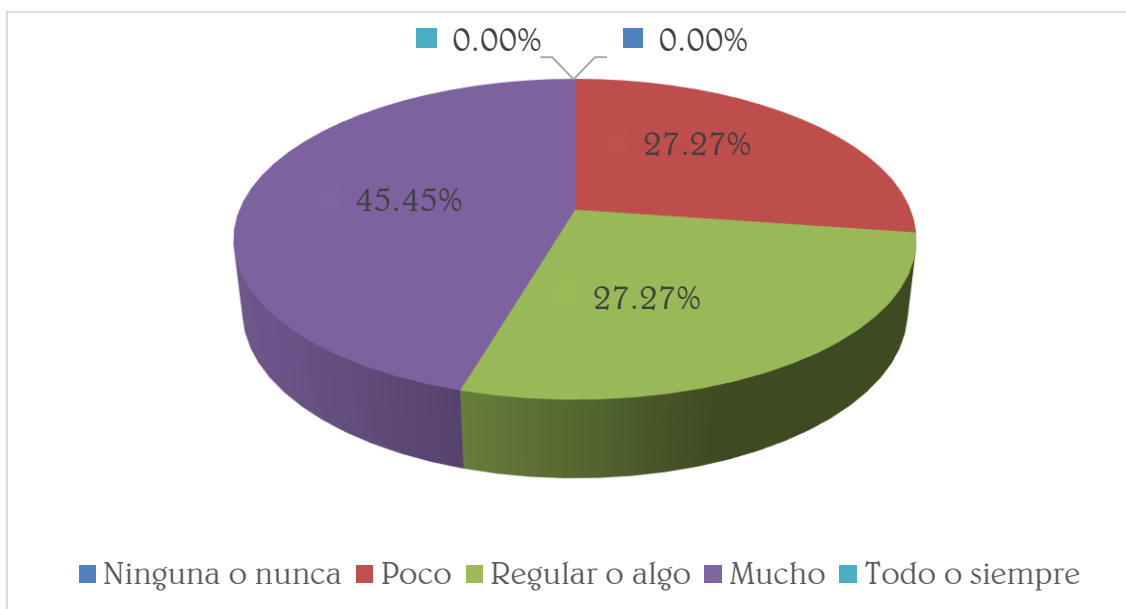


Gráfico 41. Remuneración en comparación a otras organizaciones.

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 41, el 45.45% de los colaboradores del hotel percibieron que su remuneración era atractiva, en comparación con la de otras organizaciones, en un nivel alto; un 27.27% consideró este indicador como regular y otro 27.27% apreció que su remuneración casi nunca fue atractiva en comparación con la de otros hoteles.

Tabla 44
Remuneración acorde a otras áreas

Remuneración acorde a otras áreas	Total	%
Ninguna o nunca	0	0.00%
Poco	2	18.18%
Regular o algo	2	18.18%
Mucho	7	63.64%
Todo o siempre	0	0.00%
Total general	11	100%

Elaboración propia, 2015.

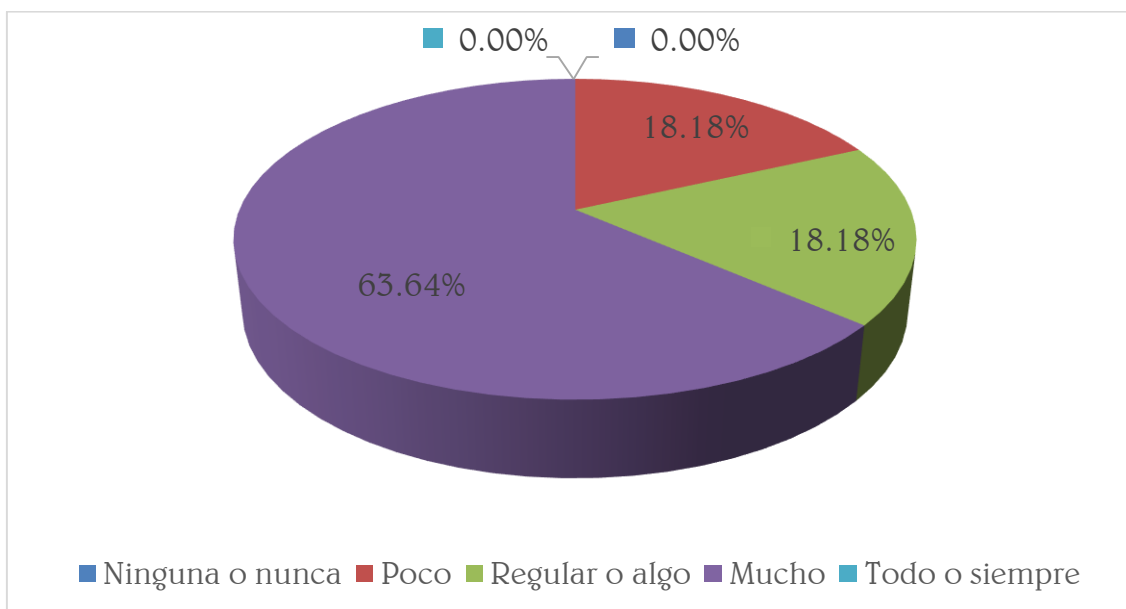


Gráfico 42. Remuneración acorde a otras áreas.
 Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 42, el 63.64% de los colaboradores percibió que su remuneración estuvo acorde a otras áreas del hotel en un nivel alto; un 18.18% apreció este indicador en un nivel medio o regular. Asimismo, otro 18.18% consideró poca la equidad de remuneración entre los colaboradores de las áreas existentes en la organización.

4.2. Discusión

La investigación realizada tuvo como hipótesis el diagnóstico del clima laboral en el Hotel Gran Sipán, donde se determinó si este fue muy favorable, favorable, medianamente favorable, desfavorable o muy desfavorable. Para ello, se tuvieron objetivos específicos, como establecer el nivel de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales de los colaboradores; identificar las oportunidades de mejora en esos aspectos; y elaborar una propuesta de estrategias para la mejora del clima laboral en la empresa.

Palma (2004), cuando se refirió a la medición del clima laboral, señaló que esta resulta una buena aproximación a la realidad psicosocial de los colaboradores en una empresa, en tanto permita la disposición de indicadores válidos y confiables de su salud organizacional. En base a lo expuesto, se analizó cada una de las dimensiones incidentes en la medición del clima laboral, según el citado autor, para conocer la percepción de los colaboradores del hotel sobre el ambiente laboral y determinar su nivel de satisfacción en la organización.

Respecto a la primera dimensión, conocida como autorrealización, Palma (2004, p. 3) indicó que “es la apreciación del trabajador respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro”. En este aspecto, se halló que la mayoría de colaboradores del Hotel Gran Sipán percibieron que las oportunidades de progreso en su trabajo fueron buenas (gráfico 5). Esto se explica principalmente porque la administradora les brindó facilidades laborales y un trato amistoso; proporcionándoles también capacitaciones, aunque no periódicas, constantes, teniendo en cuenta su desarrollo como personas y profesionales. Sin embargo, una pequeña fracción de los encuestados se manifestaron disconformes con este indicador,

expresando implícitamente las escasas posibilidades de progreso en la empresa por tratarse de un hotel mediano y familiar. Al respecto, Dessler (2001) afirmó que las organizaciones no mejorarán la calidad de los servicios brindados, si no tienen la totalidad de sus colaboradores comprometidos y motivados con sus objetivos, quienes necesitan sentir progreso y crecimiento dentro de la misma para la consecución de dicho fin.

Gran parte de los colaboradores del hotel consideraron que los objetivos de trabajo fueron altamente retadores (gráfico 6). Los resultados del gráfico 6 demuestran un buen grado de motivación del personal, pues al aceptar los objetivos o metas difíciles planteados por la administración, se comprometen con ellos y, por consiguiente, mejora su desempeño en la organización (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009). Con la posterior aplicación de la guía de observación (anexo 2) se comprobó la existencia de objetivos corporativos generales en el hotel, los que fueron percibidos como retadores por la mayoría del personal; sin embargo, se observó la ausencia de objetivos específicos por puesto de trabajo, representando un importante aspecto por resolver.

La importancia que adquiere la calidad de vida laboral es fundamental. Al respecto, Pintado (2011) señaló que esta se refiere a la satisfacción o insatisfacción que experimentan los trabajadores respecto a la totalidad de su entorno de trabajo. Casi la totalidad de colaboradores del hotel, se manifestaron conformes respecto a si la organización era una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral (gráfico 10); sin embargo, un pequeño porcentaje de colaboradores percibieron este indicador en un nivel medio, exteriorizando así posibles falencias en este aspecto. Calidad de vida en el trabajo implica diversos factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado y relaciones humanas dentro del grupo; de hecho, una inadecuada calidad de vida afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo,

capacidad de adaptación y creatividad (Chiavenato, 2011). Algunos colaboradores comentaron, de manera exploratoria, la existencia de antecedentes sobre asensos en sus compañeros de trabajo por buen desempeño laboral, además de obtener de la gerencia la receptividad, confianza, apoyo y disposición para la creación de un entorno laboral que los aliente a perfeccionarse y, consecuentemente, mejore su calidad de vida en el hotel.

Se notó la existencia de un trato justo en el hotel. Sin embargo, un reducido porcentaje de colaboradores, no por eso menos importante, consideró este indicador en un nivel bajo (gráfico 11). Los gerentes tienen muchas razones para tratar a los colaboradores con justicia, observó Dessler (2015), alegando que una supervisión injusta causa efectos adversos a la empresa, porque los colaboradores considerados víctimas de injusticia exhiben un mayor número de conductas inadecuadas en el lugar de trabajo. Asimismo, a través de la aplicación de la guía de observación (anexo 2), se constató que no hay favoritismos en el hotel, todos los colaboradores son tratados por igual, como una familia y se valora su voz y voto en los planes de mejora de la organización.

En torno a la variable involucramiento laboral, definida por Palma (2004, p. 3) como la “identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización”, se observó que un porcentaje considerable de colaboradores expresó una escasa consideración como factor clave para el éxito del establecimiento (gráfico 13). Si la organización desea lealtad e identificación con ella, es decir, colaboradores altamente comprometidos con su éxito, tendrá una preocupación real por sus necesidades y considerará a cada uno de ellos como la persona única que es; en otras palabras, si la empresa o el jefe inmediato, quiere lealtad, ha de tomar la iniciativa y ha de ser leal a sus colaboradores (Ferreiro y Alcázar, 2016). Estos

resultados muestran algunas carencias en lo referente a motivación del personal, en consecuencia, es un aspecto importante a considerar en el plan de mejora, pues es rol preponderante de la empresa contar con colaboradores estrechamente comprometidos con ella, ya que las ventajas obtenidas con ello son significativas, como menos gasto en vigilancia y menor necesidad de controles de calidad y seguridad.

En el gráfico 17 se observó que la totalidad de colaboradores percibieron claramente definidos sus objetivos de trabajo; sin embargo se comprobó, con la posterior aplicación de la guía de observación (anexo 2), que la empresa no había establecido adecuadamente objetivos de trabajo al íntegro de su personal. Estos estuvieron determinados a grosso modo, sin distinción de objetivos organizacionales, específicos e individuales o personales, y por área a corto, mediano y largo plazo. La importancia del establecimiento de objetivos organizacionales y específicos radica en su ayuda para fijar el rumbo, enfocar el esfuerzo, guiar las conductas y evaluar los progresos, constituyéndose en las metas finales a conseguir por los administradores (Hitt, 2006).

También, se encontraron deficiencias en la percepción clara de visión, misión y valores del hotel en los colaboradores (gráfico 20), ya que gran parte de ellos manifestaron, a nivel exploratorio, el conocimiento raudo de estas declaraciones organizacionales, es decir, sin haberlas interiorizado. Ciertamente, el amplio conocimiento e interiorización de la visión, misión y valores dirigen el comportamiento y acciones de las personas hacia el destino que la organización desea construir y realizar. Cuando las personas conocen claramente la visión que se pretende alcanzar, saben perfectamente hacia dónde ir y cómo hacerlo sin necesidad alguna de coerción. Si los colaboradores desconocen la misión de la empresa, estarán errantes y desorientados. De igual forma, los valores provocan una marcada tendencia

en el personal hacia el orden e imprimen dirección, integridad y autodisciplina (Chiavenato, 2009). Por lo expuesto, es necesaria la atención inmediata a este acontecimiento, sensibilizando a los miembros del hotel respecto a la importancia neurálgica de estas tres declaraciones organizacionales, para el correcto enfoque en la realización de sus actividades cotidianas.

Palma (2004) definió la tercera variable influyente en el clima laboral, supervisión, como la apreciación de los colaboradores respecto a la funcionalidad de los superiores en la supervisión de sus actividades laborales, relacionada específicamente con el apoyo y orientación recibidos para la realización de tareas que forman parte de su desempeño diario.

En esta variable se determinó que el jefe se interesó por el éxito de los colaboradores (gráfico 22). Según se observó con la guía de observación (anexo 2), la gerente del hotel, si bien no era una profesional en hotelería, poseía vastos conocimientos en calidad de servicio y atención al cliente, debido a su constante interés para la obtención de capacitaciones en su establecimiento. Además de tener como cualidad innata la receptividad y buen trato con las personas, practicaba un liderazgo participativo, enfatizando el diálogo y procurando la mejora continua de los procesos, servicios y productos del hotel. Cuando la empresa ofrece una preocupación sincera por cada colaborador, apoyándoles en sus problemas personales, no dejándolos de lado cuando atraviesan momentos de dificultad y ayudándoles a superarse a sí mismos, redundan en el desarrollo de un buen clima laboral (Ferreiro & Alcázar, 2016); cualidad correctamente practicada en la organización.

Se distinguió ciertas falencias en la evaluación laboral, como apoyo para la mejora de las actividades, realizada al personal (gráfico 24). La evaluación hecha por la administración se efectuó a través de la observación rutinaria en

las actividades ejecutadas por los trabajadores, más no con un método e instrumento válido establecido (anexo 2), como listas de verificación o check-lists y evaluaciones de 360 grados. Las evaluaciones de desempeño laboral son un excelente medio para la detección de problemas en supervisión y acoplamiento al puesto, contribuyendo al establecimiento de programas que mejorarán continuamente el desempeño de los colaboradores, la calidad de sus actividades realizadas y, por consiguiente, su calidad de vida en la organización (Chiavenato, 2009). Los resultados del gráfico 24 mostraron un importante acontecimiento a resarcir en la organización, por lo cual fueron considerados en la propuesta de mejora presentada en esta investigación.

Se percibió también deficiencias en el reconocimiento de logros de los colaboradores, por parte de los supervisores (gráfico 25). Los resultados del gráfico 25 son coherentes con los del gráfico 17, ya que al no establecer adecuadamente los objetivos de trabajo al personal, se dificulta su recompensación, ya sea por la obtención de metas o un sobresaliente desempeño, con bonos, premios o comisiones. Además, la administración del hotel no disponía de un programa de incentivos y remuneraciones al momento de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (anexo 2). De acuerdo con Chiavenato (2009), es fundamental que se motive a los colaboradores a través de recompensas monetarias, como premios salariales, y extramonetarias, como con trabajos y actividades más interesantes en el puesto de trabajo; pues los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de objetivos, mientras que los extramonetarios refuerzan el compromiso con la organización.

Se halló que el supervisor del hotel escuchó los planteamientos hechos por los colaboradores (gráfico 26); no obstante, en el mismo gráfico se observó una mínima, pero no por eso menos importante, fracción de encuestados que valoraron deficiente la consideración del supervisor para escuchar sus

proposiciones. Es neurálgico para un gerente que desee ser eficaz y eficiente el dominio de la escucha activa, la cual implica escuchar por completo el mensaje que está siendo transmitido por cada uno de sus colaboradores, sin hacer interpretaciones o juicios prematuros y con total concentración (Robbins & Coulter, 2014).

Se constató la carencia de un sistema para el seguimiento y control de actividades de los colaboradores en el hotel (anexo 2), resultado coherente con los resultados del gráfico 27, donde casi la mitad de encuestados aseguraron no contar con uno. En el proceso de planeación estratégica de toda organización, los sistemas de control de actividades garantizan que los planes se implementen con base en su propósito y se evalúen los resultados obtenidos con dichos planes (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009); para, de esta manera, se disminuya y corrija las desviaciones hacia los planes estratégicos del hotel, proporcionando información muy útil respecto al proceso continuo de planeación.

En relación a la cuarta variable necesaria para la determinación del clima laboral, Palma (2004) definió comunicación como la percepción del grado de fluidez, celeridad, precisión, claridad y coherencia de la información relativa al funcionamiento interno de la empresa. En esta variable se detectaron algunas falencias en la disposición de información necesaria para que los colaboradores realicen su trabajo (gráfico 29). Para la mejora de esta vital cuestión, es necesario el fortalecimiento de la comunicación interna, pues transmite a los colaboradores todas aquellas informaciones que éstos necesitan para la realización correcta y eficiente de sus actividades cotidianas (Medina & Ferrer, 2014).

Es relevante la existencia de una fracción de colaboradores que indicaron un deficiente fomento y promoción de la comunicación interna en

el hotel (gráfico 30), evidenciando irregularidades en la disposición de canales de comunicación interna, formalmente establecidos en la organización. La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales en la articulación de relaciones entre las diferentes áreas de la organización, teniendo como objetivo primordial el alineamiento del esfuerzo de todos sus colaboradores (Dirección y Gestión de Empresas, 2008). Cuando la comunicación interna es eficaz, alienta un mejor desempeño y promueve la satisfacción laboral, ya que con ella, las personas conocen mejor sus funciones en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Asimismo, se observó un segmento de colaboradores que señalaron deficiente la promoción de la generación de ideas creativas e innovadoras en el establecimiento (gráfico 31). De esta manera, se hace necesaria la recompensación a los trabajadores por sugerencias propuestas, concernientes a la optimización de procesos en su área de trabajo y mejora de la eficacia organizacional (Ferreiro y Alcázar, 2016). Así, es crucial que la administración contemple los eventuales pagos extraordinarios, por contribuciones que los colaboradores realicen para mejorar la calidad del servicio, como por ejemplo, sugerencias e ideas acrecentadoras de la competencia distintiva o generadoras de ahorros y mayores ingresos.

Los resultados del gráfico 32 mostraron deficiencias en la existencia de suficientes canales de comunicación, resultados coherentes con los del gráfico 30, puesto que no se fomenta ni promueve la comunicación interna sin la disposición de suficientes canales de comunicación formalmente establecidos en la empresa, tales como revistas institucionales, manual de políticas de recursos humanos, comunicación cara a cara, buzones de sugerencias tradicionales o electrónicos, cartelera o paneles ubicados en lugares estratégicos para divulgar información corporativa, manuales de procedimientos, folletos, cartas de bienvenida o felicitaciones, actividades

deportivas y culturales, desayunos en el trabajo, encuestas de clima organizacional, reuniones de estrategia, actualización y toma de decisiones, newsletters o publicaciones electrónicas distribuidas por e-mail en forma periódica, intranet y blogs (Brandolini & González, 2009).

Asimismo, se observaron falencias concernientes al conocimiento de los colaboradores en los avances efectuados por otras áreas (gráfico 33), constituyendo una significativa cuestión a perfeccionar. Si no hay una adecuada comunicación será imposible que las personas sepan qué hacen sus compañeros de diferentes áreas, la dirección reciba información y los jefes o supervisores y líderes de equipos giren instrucciones. En este escenario, es recomendable la utilización de canales de comunicación, elegidos acorde al grado de urgencia e importancia de la información a transmitir, como las comunicaciones cara a cara o reportes de actividades (Pintado 2011).

La quinta y última variable de investigación, denominada condiciones laborales, fue definida por Palma (2004) como el reconocimiento de los colaboradores respecto al aprovisionamiento de los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas por la organización.

Se notó antagonismo en las alternativas de respuesta de los encuestados en el gráfico 35. Por un lado, varios aseguraron recibir muchas oportunidades para la realización de su trabajo lo mejor posible; y por el otro, una fracción nada despreciable, afirmaron contar con limitadas oportunidades para el cumplimiento con sus actividades de la mejor manera. Estos resultados evidenciaron desproporción en los recursos asignados a cada una de las diversas las áreas del hotel. En este contexto, se observó, por medio de la guía de observación aplicada (anexo 2), las limitadas herramientas de trabajo con las que contaba el área de lavandería. El mantenimiento y mejora de las

condiciones físicas y materiales en las áreas de trabajo, como higiene y seguridad laboral, redundan en la creación de un ambiente agradable y motivador, mejorando sustancialmente tanto la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ella, como su productividad y eficiencia en la realización de sus actividades laborales; reduciéndose, de la misma manera, los accidentes, enfermedades e índices de ausentismo y rotación de personal (Chiavenato, 2011)

Se hallaron deficiencias en cuanto al recibimiento de la preparación necesaria para que los colaboradores realicen su trabajo (gráfico 36). Con la guía de observación aplicada (anexo 2), se distinguió que, si bien el hotel brindó capacitaciones eventuales a sus colaboradores, estas fueron concernientes a temas útiles para áreas como housekeeping y recepción, consideradas para muchos como las principales áreas de un hotel, y teoría general de hotelería, como calidad de servicio y atención al cliente; mas no sobre cuestiones específicas relacionadas a actividades cotidianas realizadas en otras áreas, como cocina y lavandería. Además, estas capacitaciones eventuales carecían de sus fichas de datos correspondientes, en las que se señala el tema, los asistentes y respectivas firmas, e instructor. La capacitación es una fuente de utilidad porque permite una contribución inmediata y efectiva de las personas en los resultados del negocio, desarrollando sus competencias y convirtiéndose en más productivas, creativas e innovadoras, enriqueciendo el patrimonio humano de la organización y formando su capital intelectual (Chiavenato, 2009).

Asimismo, se distinguió falencias en el establecimiento de las responsabilidades de los puestos de trabajo (anexo 2), en congruencia con los resultados del gráfico 37, dado que el Manual de Organización y Funciones, o MOF, existente en el hotel estaba incompleto, contemplando de manera genérica las actividades a realizar en los puestos laborales, faltando la

descripción de las funciones específicas y extraordinarias de los mismos. El dejarle en claro las responsabilidades y objetivos de trabajo a los colaboradores es parte esencial de la colocación de las personas en sus actividades dentro de la organización. Sus ventajas son evidentes, reducción de la ansiedad de los colaboradores recién incorporados, reducción de la rotación de personal, adaptación de las expectativas, mejor desenvolvimiento en el puesto de trabajo, entre otras (Chiavenato, 2009).

Los resultados del gráfico 39 mostraron inconvenientes respecto a la existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo, proposición congruente con los resultados de la guía de observación (anexo 2), ya que el hotel carecía de un plan estratégico materializado en un documento de gestión administrativa y formalmente establecido. Ciertamente, las políticas y procedimientos dan la guía cotidiana que los colaboradores necesitan para realizar su trabajo de una forma consistente con los planes y metas de la compañía; pues las políticas establecen directrices generales sobre su forma de proceder, y los procedimientos señalan las acciones recomendadas ante el surgimiento de una situación específica (Dessler, 2015).

Los resultados del gráfico 40 son congruentes con los del gráfico 39, ya que sin la existencia de procedimientos guías, formalmente establecidos en la organización, como un plan estratégico institucional, el trabajo de los colaboradores no se realizará en función a métodos o planes establecidos. A través de ellos, se documentan los conocimientos y experiencias concernientes a las actividades realizadas por el personal, independientemente de los puestos laborales; los cuales, además de asegurar la repetibilidad de un trabajo, permiten al usuario continuidad por un camino seguro previamente probado, con la posibilidad de mejorarlo en caso sea necesario (Álvarez, 2006). Un claro ejemplo de ello es el Manual de Procesos, o abreviadamente MAPRO, basado en las fichas de cada uno de los procesos

de la institución, donde se definen los pasos a seguir para la realización de productos, servicios, acciones estratégicas y acciones de soporte de la institución.

Se observó notablemente en el gráfico 41, que más de la mitad de colaboradores estuvieron insatisfechos con su remuneración percibida, previa comparación con la de otros hoteles. Según comentaron los colaboradores, siempre de manera exploratoria, la empresa debería mejorar en este aspecto, pues muchos de ellos estudiaban o tenían a su cargo la manutención de una familia, y un salario básico era, muchas veces, insuficiente para solventar sus costos. Se corroboró, con la posterior aplicación de la guía de observación (anexo 2), que la remuneración ofrecida en la organización estaba acorde al mercado, o sea el salario mínimo vital exigido por ley, durante el periodo de investigación S/.750.00. Cuando los colaboradores evalúan si la remuneración que paga una empresa es justa o no, consideran tres elementos básicos del sistema de compensación, la remuneración base, referida a la remuneración invariable otorgada en un trabajo, el pago de incentivos y las prestaciones (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009), elementos neurálgicos a tratar en el acápite de propuesta de mejora.

Finalmente, se notaron falencias en la equidad de remuneración entre los colaboradores de las áreas existentes en el hotel (gráfico 42). Ciertamente, cada colaborador percibe sus propias contribuciones y las compara con las contribuciones que los demás aportan a la organización. Es más, también compara los premios que recibe con los que reciben otras personas. Así, cuando los dos términos de esta ecuación son equivalentes, se presenta una situación de equidad y, en consecuencia, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. Cuando los dos términos de la ecuación son diferentes, se presenta una situación de inequidad, generando un sentimiento de injusticia e insatisfacción en los colaboradores (Chiavenato, 2011). En esta

línea, es fundamental la correcta gestión del pago de incentivos en el hotel, sea con base en la antigüedad del personal u horas adicionales laboradas, o por buen desempeño individual, grupal u organizacional, una vez alcanzadas las metas específicas (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009); ya que la percepción de inequidad en las remuneraciones es producto de la poca atención a esos asuntos, como por ejemplo el pago de un monto adicional a los colaboradores más antiguos, derivado de los años trabajados en la compañía.

V. PROPUESTA

La propuesta de mejora desarrollada, estuvo orientada a la optimización de los indicadores percibidos por los colaboradores del Hotel Gran Sipán, en la encuesta aplicada, a nivel regular, bajo y muy bajo; de tal forma que el clima laboral del establecimiento alcance una situación de excelencia, enfocado en la mejora productiva del talento humano.

5.1. Autorrealización

- a) Es necesario perfeccionar los conocimientos y habilidades de los colaboradores del hotel, pues es la mejor manera de crecer dentro de la institución. En consecuencia, se propone generar convenios marco y específicos con universidades de la región, para capacitar y entrenar a los trabajadores a través de cursos de especialización y talleres prácticos referentes a sus áreas de trabajo, previo diagnóstico de las necesidades estratégicas organizacionales; ya que el capital humano de una organización es la inversión más importante y, por ende, la potenciación de las capacidades de los trabajadores generará un mejor clima laboral y fortalecerá la estructura de la organización.

Tabla 45

Convenios con universidades

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Convenios con universidades	Capacitar y entrenar a los colaboradores	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en la gestión de los convenios	1 mes	S/. 2,750.00 calculado para 11 colaboradores anualmente

Elaboración propia, 2015.

- b) Realizar una propuesta integral de desarrollo en todas la áreas del hotel, mediante, en primera instancia, un programa de Coaching Ontológico, favoreciendo el crecimiento de los colaboradores en el dominio de su ser y desarrollando actitudes y aptitudes para la generación de nuevas ideas, la creación de nuevas posibilidades y significados, entre otros aspectos; en aras a generar su compromiso, primero con ellos mismos y luego con la institución. Posteriormente se sugiere desarrollar un programa de Coaching para la formación de equipos eficientes de trabajo, y concluir con un programa de Coaching Organizacional. Estos programas fortalecerán la participación de los colaboradores en procesos de mejora continua y favorecerá la obtención de resultados deseados por el hotel.

Tabla 46

Programas de Coaching

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo taller o seminario
Programas de Coaching	Fortalecer la confianza de los colaboradores	Todo el personal del hotel	Área de administración	Auditorio del hotel, equipos audiovisuales y materiales de oficina	1 semana	S/. 1,550.00 considerando 11 participantes

Elaboración propia, 2015.

- c) Desarrollar un plan o línea de carrera y desarrollo profesional para todo el personal, enfocado en los puestos que ocuparán en el futuro, acorde a los objetivos a largo plazo del hotel.

Tabla 47

Plan de carrera y desarrollo personal

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Plan de carrera y desarrollo personal	Fortalecer un ambiente de estabilidad laboral	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en análisis de estructura de puesto y carrera	1 mes	S/. 1,000.00 por un mes de trabajo en este proyecto

Elaboración propia, 2015.

- d) Se propone reestructurar los cargos del establecimiento, asignando objetivos de trabajo específicos a los colaboradores, a corto, mediano y largo plazo, que sean percibidos como retadores. No obstante, es necesario evitar una percepción de sobrecarga en el personal, respecto a sus actividades laborales. El objetivo de esta reestructuración es mantener motivados a los trabajadores, percibiendo su progreso personal y profesional con la consecución de objetivos específicos y organizacionales establecidos por la organización.

Tabla 48

Reestructuración de cargos

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Reestructuración de cargos	Asignar objetivos de trabajo específicos	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en el diagnóstico de objetivos	1 semana	S/. 210.00 por una semana de trabajo en este proyecto

Elaboración propia, 2015.

5.2. Involucramiento laboral

- a) Se propone generar talleres para la formación de equipos de trabajo eficientes, dirigidos a supervisores y subordinados; buscando el desarrollo de habilidades sociales en ellos, como la empatía, asertividad, congruencia, cooperación entre compañeros y el intercambio de recursos e información, en beneficio no sólo de la institución, sino también de ellos mismos.

Tabla 49

Taller equipos de trabajo

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Taller equipos de trabajo	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo	Todo el personal del hotel	Área de administración	Auditorio del hotel	1 semana	S/. 1,320.00 estimando 11 participantes

Elaboración propia, 2015.

- b) Incentivar la participación de los colaboradores en la solución de problemas de sus respectivas áreas, a través del establecimiento de reuniones periódicas establecidas en la organización.

Tabla 50

Reuniones periódicas

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Reuniones periódicas	Incentivar la participación de los colaboradores	Todo el personal del hotel	Área de administración	Auditorio del hotel y horas hombre-trabajo	1 semana	S/. 25.00 por sesión efectuada

Elaboración propia, 2015.

- c) Preparar un programa de sensibilización para los colaboradores, orientado a la obtención del conocimiento e interiorización de la misión, visión, valores y objetivos específicos y organizacionales del hotel. En este contexto, es necesario establecer lo denominado por Brandolini & González (2009) como "Cartelera", en las principales áreas del

establecimiento; es decir, colocar paneles, de plástico o polipropileno, o cuadros con mensajes que contengan la visión, misión, valores y objetivos de la empresa. El propósito es crear una cultura organizacional orientada a los objetivos estratégicos de la institución, logrando un clima laboral adecuado, basado en el desarrollo de altos niveles de compromiso por parte de directivos y trabajadores.

Tabla 51

Cartelera de plástico

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Cartelera de plástico	Interiorizar la misión, visión, valores y objetivos organizacionales	Todo el personal del hotel	Área de administración	Cartelera de plástico y tachuelas	1 semana	S/. 800.00 calculado para 4 carteleras

Elaboración propia, 2015.

- d) Desarrollar e implementar el programa de incentivos por Puntos Hoteleros, el mismo que estará representado por el 10% de lo cobrado por cada servicio brindado en el hotel, distribuido posteriormente entre todos los colaboradores, mensualmente, mediante el sistema de puntos, el cual estará en función a las variables de responsabilidad, desempeño laboral, aportes a la organización y tiempo de servicio. Para la asignación de los puntos a los trabajadores se tendrá en cuenta que el tope máximo es 10, y estos se establecerán principalmente en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral; en el caso del personal recién incorporado, su puntuación máxima será de 6 puntos. De esta manera, se computará el 10% de los servicios de cada factura emitida durante el mes, sumando todas las cantidades y dividiéndolas entre el total de puntos asignados a las personas durante dicho periodo. A cada colaborador se le entregará una cantidad monetaria equivalente al resultado de la división anterior, multiplicada por el número de puntos conseguidos. El objeto de este programa es fomentar un desempeño superior e

incrementar la motivación y productividad de las personas, reduciendo la rotación del personal con altos niveles de eficiencia.

Tabla 52

Programa de incentivos por Puntos Hoteleros

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Programa de incentivos por Puntos Hoteleros	Incrementar la motivación y productividad de los colaboradores	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en el establecimiento formal del programa	1 semana	S/. 200.00

Elaboración propia, 2015.

5.3. Supervisión

- a) Se considera importante generar programas de liderazgo efectivo y transformacional para los jefes, con el fin de establecerse como guías positivos en los colaboradores, superando los obstáculos acaecidos en sus áreas de trabajo de manera eficiente. Además, con estos programas los supervisores aprenderán la instauración de una retroalimentación positiva y constructiva con su personal, reconociendo, de esta manera, sus logros obtenidos en las actividades laborales.

Tabla 53

Programa de liderazgo transformacional

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Programa de liderazgo transformacional	Capacitar a los jefes para fortalecer su liderazgo	Gerentes y supervisor del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en la participación del programa	1 semana	S/. 900.00, cálculo para 3 personas

Elaboración propia, 2015.

- b) Aplicar las evaluaciones de desempeño laboral, de 360 grados, propuestas para el personal de recepción (anexos 3 y 4), housekeeping (anexo 5), alimentos y bebidas (anexo 6) y lavandería (anexo 7), teniendo como base

de valoración las competencias generales de los colaboradores, la ejecución de las actividades propias de sus puestos de trabajo y la consecución de objetivos específicos y corporativos del hotel (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005). Estas evaluaciones de 360 grados serán realizadas al personal por sus supervisores, compañeros de trabajo y, si fuese posible, por clientes del establecimiento; con la finalidad de garantizar su objetividad, generando confianza, credibilidad y, sobre todo, aceptación de los resultados. Además, estas herramientas se focalizarán en la búsqueda del desarrollo de los colaboradores del hotel, en lugar de sustentarse en castigos y sanciones, en aras al incremento de sus niveles de desempeño laboral y compromiso con la institución.

Tabla 54

Evaluaciones de desempeño laboral

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Evaluaciones de desempeño laboral	Incrementar los niveles de desempeño laboral	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en la implementación de las evaluaciones	1 semana	S/. 192.00, por una semana de trabajo en este proyecto

Elaboración propia, 2015.

- c) Se propone fomentar actividades de integración, como por ejemplo la celebración de los cumpleaños del mes, o la celebración del día del administrador, recepcionista, housekeeper, botones, entre otros puestos de trabajo; así como también el día de la madre y padre, con la participación de esposo o esposa e hijos, permitiendo al jefe orgánico la manifestación de real interés no sólo por el bienestar de sus colaboradores, sino también por el de sus familiares.

Tabla 55

Actividades de integración

Actividades	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Día de la madre	Generar lealtad en los colaboradores	Todo el personal del hotel	Todas las áreas	Auditorio, cristalería, vajilla, enseres e insumos diversos	1 día	S/. 250.00 calculado para 25 personas
Aniversario del hotel	Generar lealtad en los colaboradores	Todo el personal del hotel	Área de administración	Insumos diversos	1 día	S/. 1,100.00 considerando 11 colaboradores
Cumpleaños del mes	Generar lealtad en los colaboradores	Todo el personal del hotel	Todas las áreas	Auditorio, cristalería, vajilla, enseres e insumos diversos	1 día	S/. 110.00 deducido para 11 personas mensualmente

Elaboración propia, 2015.

- d) Elaborar un Plan Estratégico institucional, con el objetivo de diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, ratificar su visión y misión, establecer objetivos y metas empresariales realizables, o reajustar las anteriormente instituidas, bajo un cronograma de acciones, y asignar los recursos necesarios para la obtención de las metas determinadas (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009); evaluando y controlando, de esta manera, las actividades realizadas por los colaboradores, generando la disminución y corrección de desviaciones hacia los planes estratégicos del hotel.

Tabla 56

Plan estratégico institucional

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Plan estratégico institucional	Tener metas y objetivos organizacionales realizables bajo un cronograma de actividades	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en el análisis del plan	1 semana	S/. 210.00, por una semana de trabajo en este proyecto

Elaboración propia, 2015.

5.4. Comunicación

- a) Establecer canales de comunicación formales dentro del hotel. Para ello es necesario constituir círculos de calidad periódicos, planteados por Ishikawa (1997), para cada área de trabajo, de seis y cinco personas cada uno o, dado el mediano tamaño de la organización, formar un sólo círculo de calidad con los 11 colaboradores. Estos círculos tendrán una duración de 1 hora aproximadamente, se realizarán dentro del hotel, y en un momento favorable para la asistencia de todo el personal. Se propone la realización de estos círculos de calidad cada 2 semanas, en los que se manifestarán los sucesos importantes acaecidos durante el trabajo de los colaboradores, y se ocuparán de la resolución de problemas surgidos en las actividades propias de la empresa. Al respecto, es necesario fomentar la participación de los trabajadores en los círculos, ya que su asistencia no es obligatoria, brindándoles reconocimientos personales y monetarios por sus ideas creativas de mejora en los procesos, planteadas en los mismos.

Tabla 57
Círculos de calidad

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Círculos de calidad	Solucionar problemas relacionados con la calidad del servicio	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en la asistencia al círculo	2 veces al mes	S/. 100.00, calculado en 11 personas mensualmente

Elaboración propia, 2015.

- b) Implementar un buzón electrónico de sugerencias e ideas, donde los colaboradores realicen comentarios vía el portal web del hotel, de manera anónima si se desea, e independientemente de ello el usuario haga un seguimiento del estado y los comentarios que reciba su sugerencia. De esta forma se mejorará la percepción de los

colaboradores respecto a la existencia de suficientes canales de comunicación, pues el buzón electrónico es un apropiado canal de comunicación ascendente, es decir, cuando la información fluye desde los colaboradores hacia los jefes o superiores, para trabajadores que no se atreven a hacer comentarios a sus jefes cara a cara o los ven muy ocupados (Brandolini & González, 2009).

Tabla 58

Buzón electrónico de sugerencias

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Buzón electrónico de sugerencias	Mejorar la existencia de canales de comunicación interna	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en la supervisión de la implementación del buzón	1 semana	S/. 600.00, por una semana de trabajo

Elaboración propia, 2015.

- c) Sensibilizar a los colaboradores del hotel respecto a lo denominado por Robbins & Coulter (2014) como “Escucha activa”, con la finalidad de fomentar empatía con el emisor, evitar juicios prematuros sobre el contenido del mensaje y escuchar cuidadosamente lo que se les dice, promoviendo de esta manera la comunicación interna cara a cara, en aras a evitar falencias en cuanto al conocimiento de los avances laborales ejecutados en las diversas áreas que conforman el hotel.

Tabla 59

Escucha activa

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Escucha activa	Fortalecer la comunicación cara a cara	Todo el personal del hotel	Área de administración	Auditorio del hotel	1 semana	S/. 200.00, por sesión de sensibilización

Elaboración propia, 2015.

5.5. Condiciones Laborales

- a) Es relevante el desarrollo de un plan de mejora continua, de métodos y procedimientos de trabajo, ya que el ambiente fluctuante empresarial, en la era del conocimiento, requiere la búsqueda constante, por parte de las organizaciones, de la mejora en sus procesos, reduciendo costos y maximizando la productividad. El propósito de esta postulación es el desarrollo y crecimiento sostenible en el tiempo del hotel.

Tabla 60

Plan de mejora continua

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Plan de mejora continua	Reducir costos y maximizar la productividad	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en la elaboración del plan	1 semana	S/. 210.00, por una semana de trabajo

Elaboración propia, 2015.

- b) Establecer capacitaciones periódicas en temas particulares, acorde a las necesidades y objetivos específicos y organizacionales del hotel, para los colaboradores; utilizando para ello, la ficha de datos de capacitación de personal propuesta (anexo 8), en cada una estas.

Tabla 61

Capacitaciones periódicas

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Capacitaciones periódicas	Empoderar al personal en cuestiones propias de sus actividades	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en el establecimiento de las capacitaciones	1 semana	S/. 210.00, por una semana de trabajo

Elaboración propia, 2015.

- c) Incorporar en el Manual de Organización y Funciones del hotel, la descripción específica de las funciones habituales y extraordinarias de

todos los colaboradores, en aras a comunicárselas en las reuniones o círculos de calidad; mejorando, por consiguiente, la adaptación de sus expectativas y su desenvolvimiento en las actividades realizadas.

Tabla 62

Descripción específica de funciones laborales

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Descripción específica de funciones laborales	Mejorar el desenvolvimiento del personal en las actividades realizadas	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en la descripción de las actividades	1 semana	S/. 210.00, por una semana de trabajo

Elaboración propia, 2015.

- d) Elaborar un Manual de Procesos, o MAPRO, de las principales actividades realizadas en el establecimiento, como el proceso de reservas, check-in, check-out, limpieza de habitaciones, servicio de lavandería, room service y atención y resolución de quejas, especificando los departamentos intervinientes a través de flujogramas.

Tabla 63

Manual de Procesos

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Manual de procesos	Mostrar gráficamente a los colaboradores las acciones a realizar para el cumplimiento de sus funciones	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en la elaboración del manual	1 semana	S/. 210.00, por una semana de trabajo

Elaboración propia, 2015.

- e) Renovar los equipos y herramientas vetustas del área de lavandería, en particular las planchas y algunas mesas, con la finalidad de optimizar sus

procesos productivos y mejorar la motivación y satisfacción laboral del personal inmerso en dicha área.

Tabla 64

Renovación de equipos

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Renovación de equipos	Optimización de las condiciones laborales del personal de lavandería	Personal de lavandería	Área de administración	Plancha a vapor y mesa de planchar	No determinado	S/. 1,139.00

Elaboración propia, 2015.

- f) Desarrollar e implementar un sistema de pago en base a los tres componentes que conforman la remuneración total según Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), siendo estos la remuneración base, acorde al mercado de trabajo, los incentivos salariales, compuestos principalmente por los puntos hoteleros, y las prestaciones sociales, señaladas en los contratos laborales. La intención de esta propuesta es disminuir el índice de insatisfacción percibido por los colaboradores, respecto a su remuneración general comparada con la de otros hoteles de la ciudad de Chiclayo (gráfico 42), y también la reducción de la apreciación de inequidad remunerativa a nivel interno (gráfico 43).

Tabla 65

Sistema de pago

Acción	Propósito	Personal objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo estimado	Costo total aproximado
Sistema de pago	Disminuir el índice de insatisfacción percibido por los colaboradores	Todo el personal del hotel	Área de administración	Horas hombre-trabajo en el desarrollo del sistema de pago	1 semana	S/. 210.00, por una semana de trabajo

Elaboración propia, 2015.

VI. CONCLUSIONES

En términos generales, la percepción de los colaboradores respecto al clima laboral en la empresa hotelera Hotel Gran Sipán, durante el periodo mayo y junio de 2015, se diagnosticó en un nivel favorable. Este diagnóstico se determinó mediante la sumatoria de los puntajes obtenidos en la calificación de las dimensiones objeto de estudio, para su posterior ubicación dentro de los rangos de medición establecidos.

Asimismo, la calificación de las cinco dimensiones desarrolladas en esta investigación, se estableció a través de la sumatoria de las alternativas elegidas por los colaboradores encuestados, teniendo como criterio de medición la escala del uno al cinco, considerando la opción ninguna o nunca como la más baja y todo o siempre como la más alta, en cada una de las treinta y ocho proposiciones de la encuesta aplicada; para así, obtener cifras determinadas en las cinco dimensiones, las cuales fueron divididas entre la cantidad de trabajadores encuestados, es decir 11. Estos resultados fueron luego situados dentro de los rangos establecidos para la calificación de dimensiones.

De esta manera, se estableció el nivel de autorrealización de los colaboradores del Hotel Gran Sipán, durante el periodo mayo y junio de 2015, como favorable, justificado en la buena política, aunque no instituida en un documento de gestión administrativa, de desarrollo de personas, ya que la administración brindó tutoría, asesoría y capacitaciones a trabajadores, con la finalidad de guiarlos y aconsejarlos en cuanto al desempeño de sus actividades, presentando críticas y sugerencias para ayudarlos en su crecimiento; claro ejemplo de ello es la existencia de antecedentes sobre asensos en trabajadores del hotel por buen desempeño.

Del mismo modo, el nivel de involucramiento laboral de los colaboradores del Hotel Gran Sipán, durante el periodo de estudio, se estableció como muy favorable. La receptividad, confianza y disposición constante en la mejora continua de la gerencia, influyeron mucho en el compromiso e identificación de la mayoría de trabajadores.

También, se estableció el nivel de supervisión, comunicación y condiciones laborales de los colaboradores del Hotel Gran Sipán, durante el periodo de investigación, en un nivel favorable, pues la gerente del hotel practicó un liderazgo participativo, promoviendo el diálogo y valorando sus opiniones y comentarios, enriqueciendo la calidad de las tareas e integración del grupo. La hospitalidad y el buen trato innato de la gerente influyeron considerablemente en los resultados de la dimensión comunicación. Por último, las condiciones laborales fueron, en general adecuadas, porque se proporcionó las herramientas y preparación adecuadas, a excepción del área de lavandería, para que los colaboradores realicen correctamente su trabajo.

Finalmente, se identificaron oportunidades de mejora en el clima laboral básicamente en gestión administrativa, considerando que el hotel presentó falencias en la disposición de evaluaciones de desempeño laboral y planes estratégicos formalmente establecidos, y también en el establecimiento de objetivos específicos por puesto de trabajo.

VII. RECOMENDACIONES

1. Aplicar la propuesta de mejora de clima laboral planteada en esta investigación, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones para cada factor influyente en su concepción:
 - a) Asistir a programas de sensibilización relativos a la importancia del talento humano en las organizaciones, por parte de los gerentes del hotel, con la finalidad de comprender efectivamente los planteamientos establecidos en la propuesta de mejora.
 - b) Considerar, para el diseño e implantación de un plan de desarrollo profesional planteado en la dimensión autorrealización, la planificación de necesidades de talento humano en el hotel a mediano plazo, la identificación y clasificación del talento, un desarrollo profesional individualizado y, posterior a su implantación, el seguimiento y evaluación de los colaboradores para determinar los resultados obtenidos.
 - c) Enfatizar la generación de talleres orientados a la consecución de involucramiento del personal con la empresa; desarrollando en los colaboradores la habilidad de trabajo en equipo, y propiciando su compromiso laboral con la organización.
 - d) Implementar el sistema de evaluación de desempeño sugerido en la dimensión supervisión de la propuesta de mejora, como complemento para el proceso de reconocimiento del personal por sus logros, con indicadores de evaluación ajustados a la realidad experimentada en el hotel. Con esto se busca la entrega de una poderosa herramienta a los supervisores para el reconocimiento efectivo del empeño de su

personal. Además, con un mejor proceso de evaluación de desempeño laboral, se facilitará la elaboración de un plan anual de capacitación, priorizando la real demanda de conocimientos de los colaboradores operativos.

- e) Realizar un programa de sensibilización entre los colaboradores para la generación de comunicación asertiva y, a partir de ello, establecer los círculos de calidad formulados en la propuesta de mejora, e inclusive también reuniones de trabajo informales; permitiendo una comunicación objetiva y adecuada de las ocurrencias en la institución, así como también el intercambio de vivencias tanto laborales como personales.

- f) Efectuar controles periódicos de seguridad correspondientes a cada área del hotel, como parte fundamental para mejorar las condiciones laborales del personal, llevando a cabo inspecciones regulares para garantizar el correcto funcionamiento de las máquinas y equipos, la limpieza de pisos y herramientas y la reparación oportuna de desperfectos.

VIII. LISTA DE REFERENCIAS

- Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior* (Tesis de pregrado). Universidad del Papaloapan, Oaxaca.
- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (14ª ed.). México D.F.: Panorama.
- Asef, J., Gonzáles, E., Díaz, D., Flores, S. & Curiel, J. (2014). Clima organizacional en las unidades de venta de las tiendas del ISSSTE del municipio de Durango. *Revista Ciencias Estratégicas. Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(1), 728-733.
- Asensio, E. & Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Paraninfo.
- Baguer, A. (2001). *Un timón en la tormenta. Cómo implementar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Baguer, A. (2005). *¡Alerta!. Descubre de forma sencilla y practica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Díaz de Santos.
- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas. Un timón en la tormenta. Cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa* (2ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Baltazar, D. & Chirinos, J. (2014). *Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Bogotá: Pearson.
- Brandolini, A. & González, M. (2009). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F.: Trillas.
- Calderón, G. (2014). *Resiliencia y clima laboral en los trabajadores de una entidad financiera del nor-orient del Perú – 2013* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Chiang, M., Martín, J. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón, Xalapa* (Tesis de maestría). Universidad Veracruzana, Veracruz.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8ª ed.). México D.F.: Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.). México D.F.: Pearson.

- Dirección y Gestión de Empresas. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Vértice.
- Fernández, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Santiago: LOM.
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2016). *Gobierno de personas en la empresa* (6ª ed.). Lima: PAD.
- Flores, M., Vega, A. & Chávez, E. (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(5), 25-44.
- Flórez, J. (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gálvez, F. (2014). *Propuesta de mejora del clima laboral aplicado a los trabajadores del soporte administrativo de la gerencia de la red asistencial Lambayeque – ESALUD, 2014* (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Gan, F. & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Gan, F. & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas.
- Gómez, G. & Trejos, L. (2011). *Estudio de clima organizacional en la facultad de bellas artes y humanidades de la universidad tecnológica de Pereira* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2005). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México D.F.: Thomson.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11ª ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, M. (2010). *Estudio de clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas, C.A.* (Tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, V. & Rojas, M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica* (Tesis de maestría). Universidad ICESI, Santiago de Cali.
- Hitt, M. (2006). *Administración* (9ª Ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista* (8ª Ed.). Valladolid: Lex Nova.
- Marcelo, E. (2014). *Autoestima y clima laboral en el personal administrativo de una universidad nacional en Lambayeque – 2013* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

- Medina, P. & Ferrer, I. (2014). *Dirección empresarial para publicitarios*. Madrid: Dykinson.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Miranda, M., Rivera, E. & Gonzáles, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127.
- Monteza, N. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital EsSALUD Chiclayo, 2010* (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Noreña, A., Alcaraz, N. Rojas, J. & Rebolledo, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *AQUICHAN*, 12 (3), 270 – 272.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Pérez, J. (2010). *El clima laboral y su defecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote* (Tesis doctoral). Universidad San Pedro, Chimbote.
- Pérez, T. (2014). *Clima laboral y autoestima en trabajadores de una distribuidora de bebidas norte Chiclayo, 2012* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Pintado, E. (2011). *Comportamiento organizacional: generación y liderazgo conductivo del talento humano* (3ª ed.). Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Rodríguez, D. (2000). *Diagnóstico organizacional* (3ª ed.). México D.F.: Alfaomega.
- Sanín, A. (2009). *Estudio diagnóstico del clima organizacional*. Medellín: Universidad de Antioquía.
- Segura, A. (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. *Avances en enfermería*, 30(1), 107-113.
- Sotomayor, F. (2013). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua, 2012* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.
- Trujillo, S. (2009). *Medición de clima organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento* (Tesis de pregrado). Universidad de San Buenaventura, Medellín.
- Vélaz, I. (1999). *Clima y cultura empresarial*. Navarra: Universidad de Navarra.

- Ventura, T. (2012). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de Mibanco zona Lambayeque* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Venutolo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

IX. ANEXOS

Anexo 1



Cuestionario basado en la Escala de Opiniones de Clima Laboral CL-SPC, de Palma
(2004)

DATOS PERSONALES:

Fecha: Edad: Sexo: (M) (F)

Tiempo de servicio: Área de trabajo:

El presente cuestionario es para diagnosticar el clima laboral del hotel. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con características de su ambiente laboral. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su entorno de trabajo. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

No.	Proposiciones	Ninguna o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
AUTORREALIZACIÓN						
1	Existen oportunidades de progresar en el hotel.					
2	Los objetivos de trabajo son retadores.					
3	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
4	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
5	La empresa promueve el desarrollo personal.					
6	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
7	Existe un trato justo en la empresa.					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL						
8	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
9	Cada empleado se considera factor clave para el éxito del hotel.					
10	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.					
11	Se valora los altos niveles de desempeño.					
12	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
13	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					

14	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
15	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la organización.					
16	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
SUPERVISIÓN						
18	El jefe se interesa por el éxito del colaborador.					
19	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
20	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
23	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
COMUNICACIÓN						
24	En mi área de labores, la información fluye adecuadamente.					
25	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
26	La organización fomenta y promueve la comunicación interna.					
27	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
28	Existen suficiente canales de comunicación.					
29	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
30	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
CONDICIONES LABORALES						
31	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible.					
32	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
33	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
34	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
35	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
36	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
37	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
38	La remuneración es equitativa respecto a otras áreas del hotel.					

Anexo 2



Guía de observación exploratoria aplicada en el Hotel Gran Sipán

I. Datos generales

Fecha: _____

Lugar: _____

Observador: _____

Hora de inicio: _____

Hora de finalización: _____

Objetivo: Diagnosticar el clima laboral

II. Registro de datos

1. Autorrealización.

Indicadores	Observaciones
Existen oportunidades de progresar en el hotel.	Se comprobó la existencia de ascensos en trabajadores
Los objetivos de trabajo son retadores.	Se observó la existencia de objetivos organizacionales, más no objetivos específicos.
Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	Se distinguió enriquecimiento de puesto en recepción
En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.	Se percibió buena predisposición para la solución de inconvenientes
La empresa promueve el desarrollo personal.	Se notó una preocupación sincera por el desarrollo de las personas
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	Se la apreció como una empresa en potencia de convertirse en un buen lugar para obtener calidad de vida laboral
Existe un trato justo en la empresa.	Se distinguió la inexistencia de favoritismos

2. Involucramiento laboral

Indicadores	Observaciones
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	Se observó buena cooperación entre los colaboradores
Cada empleado se considera factor clave para el éxito del hotel.	No todos los colaboradores se consideraron factor clave para el éxito de la empresa
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.	Se percibió empowerment, o empoderamiento, en el área de recepción y housekeeping
Se valora los altos niveles de desempeño.	Se valoró el buen desempeño con incentivos, aunque modestos, monetarios eventuales
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	Se notó afabilidad en la interacción de la gerente con los colaboradores, debido a su receptividad y disposición constante de mejora continua
Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	Se distinguió el establecimiento de objetivos de trabajo, sin distinguir organizacionales, específicos e individuales
Se participa en definir los objetivos organizacionales y las acciones para lograrlos.	Los trabajadores participaron en la definición de sus objetivos específicos y en las acciones a efectuar para su cumplimiento
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la organización.	Los objetivos generales del hotel guardaron relación con la visión del hotel
Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.	Los colaboradores conocían estas declaraciones organizacionales, sin haberlas interiorizado
Los trabajadores están comprometidos con la organización.	Se notó un buen compromiso e identificación de los colaboradores con el hotel

3. Supervisión

Indicadores	Observaciones
El jefe se interesa por el éxito del colaborador.	La gerente se interesó el desarrollo de sus colaboradores, practicando un liderazgo participativo

El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	La gerente brindó apoyo y disposición para solucionar los inconvenientes presentados
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	Se careció de una evaluación de desempeño laboral con un instrumento válido establecido
Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	El hotel no dispuso de un programa de incentivos
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	Se observó que la gerente escuchó siempre los requerimientos de las personas, debido a su buen trato y hospitalidad
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	Se careció de un sistema para el seguimiento y control de actividades en el hotel

4. Comunicación

Indicadores	Observaciones
En mi área de labores, la información fluye adecuadamente.	El moderado tamaño del hotel facilitó la fluidez de la información en las áreas de trabajo
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	No todos los colaboradores contaron con la información oportuna para realizar sus actividades
La organización fomenta y promueve la comunicación interna.	Se percibieron algunas falencias en el establecimiento de medios formales para la obtención de retroalimentación
Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	Se notó una escasa recompensación por ideas creativas y sugerencias de mejora propuestas
Existen suficiente canales de comunicación.	Se evidenció una escasez de canales de comunicación interna en el hotel
Se conocen los avances en otras áreas de la organización.	Algunos colaboradores desconocieron las actividades realizadas en otras áreas
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	Se observó una buena relación entre todos los colaboradores


5. Condiciones laborales

Indicadores	Observaciones
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor posible.	Se observaron falencias en el mobiliario y herramientas de trabajo del área de lavandería
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	Algunas áreas no recibieron preparación práctica focalizada en actividades específicas de sus puestos
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	De distinguió deficiencias en el establecimiento de responsabilidades específicas por puesto, en el Manual de Organización y Funciones
Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	Se contó con tecnología, excepto en lavandería, que facilitó el trabajo de los colaboradores
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	El hotel careció de un Plan Estratégico institucional plasmado en un documento de gestión administrativa
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	El trabajo no se realizó en función a métodos o planes establecidos
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	La remuneración recibida por los colaboradores estuvo acorde al mercado laboral de la ciudad de Chiclayo, es decir, el salario mínimo
La remuneración es equitativa respecto a otras áreas del hotel.	Se evidenciaron falencias en la remuneración por antigüedad de personal

Opinión general y sugerencias:

Anexo 3

Propuesta de formulario de Evaluación de Desempeño Laboral, 360 grados, para los
Recepcionistas del Hotel Gran Sipán


Hotel Gran Sipán						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL – RECEPCIONISTAS						
Periodo a evaluar:						
Nombre:						
Puesto:			Área:			
Fecha de ingreso:			Tiempo de ocupar el cargo:			
Rubros a evaluarse	Calificación					
	No satisfactorio 1	Necesita mejorar 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5	
I. Desempeño del cargo						
Conoce las instalaciones y servicios que ofrece el hotel						
Domina la información respecto a los tipos de cuartos con sus respectivas tarifas						
Da sugerencias a los huéspedes respecto a servicios o productos adicionales						
Conserva actualizado el cuaderno de incidencias						
Mantiene actualizada la bitácora con información veraz, exacta y precisa sobre información de los clientes						
Verifica los reportes de housekeeping						
Lleva un control adecuado de tarjetas de registro, folios, reservaciones del día, grupos, depósitos y reportes de mantenimiento de habitaciones						
Mantiene informado a la gerencia, restaurante y al área de housekeeping sobre detalles de significativa importancia para el adecuado desarrollo de las actividades del hotel						
Evita gastos innecesarios y maximiza el uso de los recursos disponibles						
Conserva en orden y limpio su área de trabajo						
Es ordenado al realizar sus actividades						
Durante su horario de trabajo, está correctamente uniformado						
Asiste al hotel dentro del horario establecido en su contrato de trabajo						
Elabora informes en forma lógica y concreta						
Genera alternativas para llevar a cabo negociaciones con clientes, siendo firme y persuasivo para la consecución de objetivos organizacionales						
Realiza ajustes, cortesías y descuentos de servicios cuando considere oportuno						
Trabaja bien bajo presión						

Resuelve adecuadamente las quejas de los huéspedes					
Es eficiente, preciso y rápido para operar los equipos informáticos del hotel					
Cumple las normativas internas del hotel					
Implementa asertivamente el feedback o retroalimentación					
II. Capacidades y aptitudes					
Tiene la capacidad para desempeñar actividades laborales distintas a las asignadas en su puesto de trabajo					
Coopera efectivamente con sus compañeros					
Trabaja en equipo					
Tiene buena comunicación con sus compañeros de área y demás departamentos del hotel					
Tiene disposición e interés por llevarse bien con sus compañeros y mantener armonía y confianza en el puesto de trabajo					
Es discreto y confiable					
Es íntegro y honesto					
Tiene una buena actitud de servicio y orientación a las necesidades de los clientes					
Se anticipa a problemas o dificultades y propone mejoras en el trabajo					
En momentos difíciles, decide en el tiempo y forma adecuada					
Se compromete con los logros de la empresa y se identifica con ellos					
Es flexible ante los cambios					
Es disciplinado					
Es responsable					
Comprende la posición estratégica de la empresa y desarrolla su trabajo basándose en decisiones estratégicas					
Enfoca todo su empeño al logro de los objetivos y metas del hotel					

Sugerencias:

Anexo 4

Propuesta de formulario de Evaluación de Desempeño Laboral, 360 grados, para los Bellboys o Botones del Hotel Gran Sipán


Hotel Gran Sipán						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL – BOTONES						
Periodo a evaluar:						
Nombre:						
Puesto:			Área:			
Fecha de ingreso:			Tiempo de ocupar el cargo:			
Rubros a evaluarse	Calificación					
	No satisfactorio 1	Necesita mejorar 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5	
I. Desempeño del cargo						
Es cortés al comunicarse con los clientes						
Brinda un trato personalizado a los huéspedes frecuentes del hotel						
Conoce todas las instalaciones del hotel						
Tiene conocimiento de las reservas hechas						
Conoce las habitaciones ocupadas en el día						
Informa a recepción las incidencias acontecidas con huéspedes						
Mantiene estrecha comunicación con el área de recepción						
Lleva un control apropiado del cuarto de maletas						
Evita gastos innecesarios y maximiza el uso de los recursos disponibles						
Limpia las adecuadamente las áreas pública de su competencia						
Es ordenado al realizar sus actividades						
Durante su horario de trabajo, está correctamente uniformado						
Asiste al hotel dentro del horario establecido en su contrato de trabajo						
Genera alternativas para llevar a cabo negociaciones con clientes, siendo firme y persuasivo para la consecución de objetivos organizacionales						
Trabaja bien bajo presión						
Cumple las normativas internas del hotel						
Implementa asertivamente el feedback o retroalimentación						
II. Capacidades y aptitudes						
Tiene la capacidad para desempeñar actividades laborales distintas a las asignadas en su puesto de trabajo						
Coopera efectivamente con sus compañeros						
Trabaja en equipo						

Tiene buena comunicación con sus compañeros de área y demás departamentos del hotel					
Tiene disposición e interés por llevarse bien con sus compañeros y mantener armonía y confianza en el puesto de trabajo					
Es discreto y confiable					
Es íntegro y honesto					
Tiene una buena actitud de servicio y orientación a las necesidades de los clientes					
Se anticipa a problemas o dificultades y propone mejoras en el trabajo					
En momentos difíciles, decide en el tiempo y forma adecuada					
Se compromete con los logros de la empresa y se identifica con ellos					
Es flexible ante los cambios					
Es disciplinado					
Es responsable					
Comprende la posición estratégica de la empresa y desarrolla su trabajo basándose en decisiones estratégicas					
Enfoca todo su empeño al logro de los objetivos y metas del hotel					

Sugerencias:

Anexo 5

Propuesta de formulario de Evaluación de Desempeño Laboral, 360 grados, para los Cuartereros del Hotel Gran Sipán

Hotel Gran Sipán						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL – HOUSEKEEPERS						
Periodo a evaluar:						
Nombre:						
Puesto:			Área:			
Fecha de ingreso:			Tiempo de ocupar el cargo:			
Rubros a evaluarse	Calificación					
	No satisfactorio 1	Necesita mejorar 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5	
I. Desempeño del cargo						
Limpia las habitaciones en los lapsos de tiempo establecidos, acorde al tipo y manteniendo los estándares de calidad requeridos de las mismas						
Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo. Repone productos del carrito de limpieza, prevé las cosas						
Conserva en orden el carrito de limpieza						
Restablece los blancos de las habitaciones						
Cuida los materiales y equipos de trabajo						
Evita gastos innecesarios y maximiza el uso de los recursos disponibles						
Cantidad de habitaciones aseadas: Simples (), Dobles (), Matrimoniales (), Triples (), Cuádruples (), Suite ()						
Es ordenado al realizar sus actividades						
Durante su horario de trabajo, está correctamente uniformado						
Asiste al hotel dentro del horario establecido en su contrato de trabajo						
Informa a recepción las incidencias acontecidas en habitaciones						
Genera alternativas para llevar a cabo negociaciones con clientes, siendo firme y persuasivo para la consecución de objetivos organizacionales						
Trabaja bien bajo presión						
Cumple las normativas internas del hotel						
Implementa asertivamente el feedback o retroalimentación						
II. Capacidades y aptitudes						
Tiene la capacidad para desempeñar actividades laborales distintas a las asignadas en su puesto de trabajo						

Coopera efectivamente con sus compañeros					
Trabaja en equipo					
Tiene buena comunicación con sus compañeros de área y demás departamentos del hotel					
Tiene disposición e interés por llevarse bien con sus compañeros y mantener armonía y confianza en el puesto de trabajo					
Es discreto y confiable					
Es íntegro y honesto					
Tiene una buena actitud de servicio y orientación a las necesidades de los clientes					
Se anticipa a problemas o dificultades y propone mejoras en el trabajo					
En momentos difíciles, decide en el tiempo y forma adecuada					
Se compromete con los logros de la empresa y se identifica con ellos					
Es flexible ante los cambios					
Es disciplinado					
Es responsable					
Comprende la posición estratégica de la empresa y desarrolla su trabajo basándose en decisiones estratégicas					
Enfoca todo su empeño al logro de los objetivos y metas del hotel					

Sugerencias:

Anexo 6

Propuesta de formulario de Evaluación de Desempeño Laboral, 360 grados, para el personal de Alimentos y Bebidas del Hotel Gran Sipán

Hotel Gran Sipán						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL – PERSONAL DE COCINA						
Periodo a evaluar:						
Nombre:						
Puesto:			Área:			
Fecha de ingreso:			Tiempo de ocupar el cargo:			
Rubros a evaluarse	Calificación					
	No satisfactorio 1	Necesita mejorar 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5	
I. Desempeño del cargo						
Conoce procedimientos y políticas del hotel						
Controla la salida de platos en excelentes condiciones						
Vigila el consumo de materias primas						
Es responsable del almacenaje y de la gestión de entradas y salidas de materias primas						
Reporta desperfectos en las materias primas que ingresan a su área de trabajo						
Realiza un inventario y solicitar la reposición de materia prima, productos y materiales de producción y limpieza						
Mantiene un registro de servicios realizados						
Reporta fallas de mantenimiento en las maquinarias y equipos con los que realiza sus actividades diarias						
Controla y soluciona posibles quejas por el servicio						
Evita gastos innecesarios y maximiza el uso de los recursos disponibles						
Mantiene en completo orden y limpio su área de trabajo						
Es ordenado al realizar sus actividades						
Durante su horario de trabajo, está correctamente uniformado						
Asiste al hotel dentro del horario establecido en su contrato de trabajo						
Genera alternativas para llevar a cabo negociaciones con clientes, siendo firme y persuasivo para la consecución de objetivos organizacionales						
Trabaja bien bajo presión						
Cumple las normativas internas del hotel						
Implementa asertivamente el feedback o retroalimentación						
II. Capacidades y aptitudes						

Tiene la capacidad para desempeñar actividades laborales distintas a las asignadas en su puesto de trabajo					
Coopera efectivamente con sus compañeros					
Trabaja en equipo					
Tiene buena comunicación con sus compañeros de área y demás departamentos del hotel					
Tiene disposición e interés por llevarse bien con sus compañeros y mantener armonía y confianza en el puesto de trabajo					
Es discreto y confiable					
Es íntegro y honesto					
Tiene una buena actitud de servicio y orientación a las necesidades de los clientes					
Se anticipa a problemas o dificultades y propone mejoras en el trabajo					
En momentos difíciles, decide en el tiempo y forma adecuada					
Se compromete con los logros de la empresa y se identifica con ellos					
Es flexible ante los cambios					
Es disciplinado					
Es responsable					
Comprende la posición estratégica de la empresa y desarrolla su trabajo basándose en decisiones estratégicas					
Enfoca todo su empeño al logro de los objetivos y metas del hotel					

Sugerencias:

Anexo 7

Propuesta de formulario de Evaluación de Desempeño Laboral, 360 grados, para el personal de Lavandería del Hotel Gran Sipán

Hotel Gran Sipán						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL – PERSONAL DE LAVANDERÍA						
Periodo a evaluar:						
Nombre:						
Puesto:			Área:			
Fecha de ingreso:			Tiempo de ocupar el cargo:			
Rubros a evaluarse	Calificación					
	No satisfactorio 1	Necesita mejorar 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5	
I. Desempeño del cargo						
Conoce procedimientos y políticas del hotel						
Mantiene un registro de servicios realizados						
Realiza un inventario y solicita la reposición de productos de limpieza de su área						
Reporta desperfectos en las ropas que ingresan o salen de su área de trabajo						
Evita gastos innecesarios y maximiza el uso de los recursos disponibles						
Conserva en orden y limpio su área de trabajo						
Es ordenado al realizar sus actividades						
Asiste al hotel dentro del horario establecido en su contrato de trabajo						
Genera alternativas para llevar a cabo negociaciones con clientes, siendo firme y persuasivo para la consecución de objetivos organizacionales						
Trabaja bien bajo presión						
Cumple las normativas internas del hotel						
Implementa asertivamente el feedback o retroalimentación						
II. Capacidades y aptitudes						
Tiene la capacidad para desempeñar actividades laborales distintas a las asignadas en su puesto de trabajo						
Coopera efectivamente con sus compañeros						
Trabaja en equipo						
Tiene buena comunicación con sus compañeros de área y demás departamentos del hotel						
Tiene disposición e interés por llevarse bien con sus compañeros y mantener armonía y confianza en el puesto de trabajo						
Es discreto y confiable						

Es íntegro y honesto					
Tiene una buena actitud de servicio y orientación a las necesidades de los clientes					
Se anticipa a problemas o dificultades y propone mejoras en el trabajo					
En momentos difíciles, decide en el tiempo y forma adecuada					
Se compromete con los logros de la empresa y se identifica con ellos					
Es flexible ante los cambios					
Es disciplinado					
Es responsable					
Comprende la posición estratégica de la empresa y desarrolla su trabajo basándose en decisiones estratégicas					
Enfoca todo su empeño al logro de los objetivos y metas del hotel					

Sugerencias:

Anexo 8

Propuesta de Ficha de Capacitación de personal para el Hotel Gran Sipán

Hotel Gran Sipán			
REGISTRO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN			
Tema:		Fecha:	
Especialidad o área de acción:		Lugar:	
N°	Nombre y apellidos	Número de DNI	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
OBSERVACIONES: (Duración, materiales utilizados y contenidos específicos expuestos)			
INSTRUCTOR:			
FIRMA:			

Anexo 9

Calificación de las dimensiones influyentes en el Clima Laboral según Palma (2004)

Escala de medición	Rangos establecidos para la calificación de dimensiones				
	Autorrealización	Involucramiento Laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales
Muy favorable	29 a 35	41 a 50	25 a 30	29 a 35	33 a 40
Favorable	22 a 28	31 a 40	19 a 24	22 a 28	25 a 32
Medianamente favorable	15 a 21	21 a 30	13 a 18	15 a 21	17 a 24
Desfavorable	8 a 14	11 a 20	7 a 12	8 a 14	9 a 16
Muy desfavorable	0 a 7	0 a 10	0 a 6	0 a 7	0 a 8

Calificación de las dimensiones		
Dimensiones	Puntaje obtenido	Calificación
Autorrealización	28	Favorable
Involucramiento laboral	41	Muy favorable
Supervisión	23	Favorable
Comunicación	27	Favorable
Condiciones laborales	29	Favorable

Anexo 10

Calificación general del Clima Laboral percibido por los colaboradores del Hotel Gran Sipán, durante el periodo mayo y junio de 2015

Dimensiones	Proposiciones	Criterio de medición	Puntaje Máximo
Autorrealización	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7	Ninguna o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	35
Involucramiento laboral	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17	Ninguna o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	50
Supervisión	18, 19, 20, 21, 22 y 23	Ninguna o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	30
Comunicación	24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30	Ninguna o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	35
Condiciones laborales	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37 y 38	Ninguna o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	40
TOTAL	38		190

Rangos establecidos para la calificación del Clima Laboral	
Escalas de medición	Rangos
Muy favorable	153 a 190
Favorable	115 a 152
Medianamente favorable	77 a 114
Desfavorable	39 a 76
Muy desfavorable	0 a 38

Calificación del Clima Laboral		
Dimensiones	Puntaje obtenido	Calificación
Autorrealización	28	Favorable
Involucramiento laboral	41	Muy favorable
Supervisión	23	Favorable
Comunicación	27	Favorable
Condiciones laborales	29	Favorable
Sumatoria	148	Favorable

Anexo 11

Mapa de ubicación del Hotel Gran Sipán en la ciudad de Chiclayo

