

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR  
HOTELERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA BASADO EN EL MODELO  
DE HERNÁN ÁLVAREZ.**

**ALVARO JAVIER BARRETO CALDERON  
LUIS MIGUEL SIERRA VEGA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.  
2010.**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR  
HOTELERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA BASADO EN EL MODELO  
DE HERNÁN ÁLVAREZ.**

**ALVARO JAVIER BARRETO CALDERON  
LUIS MIGUEL SIERRA VEGA**

**Asesor:  
ADOLFREDO PEÑA CARRILLO**

**Memoria de Grado presentada como requisito parcial para optar al  
Título de Profesional en  
Administración de Empresas.**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.  
2010.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirnos la oportunidad de realizar este sueño de ingresar a la universidad, estudiar una carrera y realizar una tesis para optar por el título de Administrado de Empresas.

A la Universidad de Cartagena por enseñarnos desde el primer día de clases los conocimientos que nos han permitido ser un profesional de éxito y crecer tanto a nivel profesional y personal.

A nuestros profesores por que cada uno de ellos con sus palabras, conocimientos y consejos guiaban nuestra formación a la excelencia y hacia un ser profesional e integral.

Un agradecimiento especial a nuestro Tutor Adolfo Peña Carrillo, por ser mas que un asesor un amigo y un consejero, El éxito de esta tesis también le pertenece, Usted sabe que el conformismo solo nos lleva a la mediocridad y que siempre hay que buscar un más allá.

Teniendo como horizonte la excelencia, solo así seremos profesionales exitosos.

A las empresas que nos permitieron realizar la tesis de grado en sus instalaciones lo cual nos servirá de escalón para optar con el título de Administrador de Empresas.

Y a todas aquellas personas que pusieron su granito de arena durante la realización de esta tesis de grado... Sinceramente Gracias!!!

## TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCION.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>                             | <b>3</b>  |
| 1.1 Descripción del problema.....                                     | 3         |
| 1.2 Formulación del problema.....                                     | 5         |
| <b>2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....</b>                       | <b>5</b>  |
| <b>3. OBJETIVOS.....</b>  | <b>7</b>  |
| 3.1 Objetivo general.....   | 7         |
| 3.2 Objetivos específicos.....  | 7         |
| <b>4. JUSTIFICACIÓN.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>5. MARCO REFERENCIAL.....</b>                                      | <b>9</b>  |
| 5.1 MARCO TEORICO.....  | 9         |
| 5.1.1 Conceptualización del clima organizacional.....                 | 9         |
| 5.1.2 Dimensiones del clima organizacional.....                       | 14        |
| 5.1.3 Importancia del clima organizacional.....                       | 15        |
| 5.1.4 Tipos de clima organizacional.....                              | 16        |
| 5.1.5 Características del clima organizacional.....                   | 19        |
| 5.1.6 Elementos del clima organizacional.....                         | 19        |
| 5.2 REFERENTE CONCEPTUAL.....   | 21        |
| 5.2.1 Dimensiones del clima organizacional.....                       | 21        |
| 5.3 MARCO LEGAL.....  | 26        |
| <b>6. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>                                    | <b>29</b> |
| 6.1 Tipo de Investigación.....  | 30        |
| 6.2 Población.....  | 30        |
| 6.3 Muestra.....  | 31        |
| 6.4 Definición de variables de identificación y de clasificación..... | 32        |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 6.5    | Diseño de instrumentos de recolección de información..... | 33  |
| 6.6    | Diseño del procesamiento de los datos.....                | 33  |
| 6.7    | Diseño del trabajo de campo.....                          | 34  |
| 6.8    | Recolección de datos.....                                 | 34  |
| 6.9    | Digitación, depuración y procesamiento de los datos.....  | 34  |
| 6.10   | Análisis de los resultados.....                           | 35  |
| 6.11   | Logros Esperados.....                                     | 35  |
| 6.12   | Factibilidad.....   | 35  |
| 6.13   | DELIMITACIÓN.....   | 36  |
| 6.13.1 | De Espacio.....   | 36  |
| 6.13.2 | De Tiempo.....  | 36  |
| 7.     | PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....            | 37  |
| 7.1    | Parámetros de Medición de la encuesta.....                | 38  |
| 7.2    | Cantidad de empleados por hoteles.....                    | 39  |
| 7.3    | Factor de carácter organizacional.....                    | 43  |
| 7.4    | Factor de carácter interpersonal.....                     | 74  |
| 7.5    | Factor de carácter físico.....                            | 91  |
| 8.     | CONCLUSIONES.....   | 97  |
| 9.     | RECOMENDACIONES.....                                      | 100 |
|        | BIBLIOGRAFIA.....   | 104 |
|        | ANEXOS.....   | 108 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>             | <b>14</b> |
| <b>Figura 2. ESQUEMA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b> | <b>15</b> |

## INDICE DE TABLAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabla 1. Escala Valorativa.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>Tabla 2. Distribución De Los Empleados En El Hotel Charlotte.....</b>  | <b>40</b> |
| <b>Tabla 3. Distribución De Los Empleados En El Hotel Millennium.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Tabla 4. Distribución de los empleados en el hotel Cartagena plaza.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>Tabla 5. Distribución De Los Empleados En El Hotel Dorado.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Tabla 6. Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del Factor Carácter Organizacional. ....</b> | <b>72</b> |
| <b>Tabla 7. Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del Factor Carácter Personal. ....</b>       | <b>90</b> |
| <b>Tabla 8. Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del Factor Carácter Físico. ....</b>         | <b>96</b> |

## INDICE DE GRÁFICAS

|  |    |
|--|----|
| Gráfica #.1 Evaluación de la Claridad Organizacional.....                                | 44 |
| Gráfica #.2 Claridad Organizacional.....   | 45 |
| Gráfica #.3 Evaluación de la Estructura Organizacional.....                              | 46 |
| Gráfica #.4 Estructura Organizacional.....   | 47 |
| Gráfica #.5 Evaluación del Consenso.....   | 48 |
| Gráfica #.6 Consenso.....  | 49 |
| Gráfica #.7 Evaluación del Trabajo Gratificante.....                                     | 50 |
| Gráfica #.8 Trabajo Gratificante.....  | 51 |
| Gráfica #.9 Evaluación del Desarrollo Personal.....                                      | 52 |
| Gráfica #.10 Desarrollo Personal.....  | 53 |
| Gráfica #.11 Evaluación del Buen Servicio.....   | 54 |
| Gráfica #.12 Buen Servicio.....  | 55 |
| Gráfica #.13 Evaluación de la Estabilidad Laboral.....                                   | 56 |
| Gráfica#.14 Estabilidad Laboral.....   | 57 |
| Gráfica #.15 Evaluación de la Valoración.....  | 58 |
| Gráfica #.16 Valoración.....   | 59 |
| Gráfica #.17 Evaluación del Salario.....   | 60 |
| Gráfica#.18 Salario.....   | 61 |
| Gráfica #.19 Evaluación de La Agilidad.....  | 62 |
| Gráfica #.20 Agilidad.....   | 63 |
| Gráfica #.21 Evaluación de Desempeño.....  | 64 |
| Gráfica #.22 Evaluación de Desempeño.....  | 65 |
| Gráfica #.23 Evaluación de la Selección Del Personal.....                                | 66 |
| Gráfica #.24 Selección del Personal.....   | 67 |
| Gráfica #.25 Evaluación de la Inducción.....   | 68 |
| Gráfica #.26 Inducción.....  | 69 |
| Gráfica #.27 Evaluación de da Imagen De La Organización.....                             | 70 |
| Gráfica #.28 Imagen de la Organización.....  | 71 |
| Gráfica #.29 Medias aritméticas de las variables del Factor Carácter Organizacional..... | 73 |



## INDICE DE GRAFICAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfica #.30 Evaluación de la Participación.....</b>                                   | <b>75</b> |
| <b>Gráfica #.31 Participación.....</b>  | <b>76</b> |
| <b>Gráfica #.32 Evaluación de la Relación Simbiótica.....</b>                             | <b>77</b> |
| <b>Gráfica #.33 Relación Simbiótica.....</b>  | <b>77</b> |
| <b>Gráfica #.34 Evaluación del Liderazgo.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>Gráfica #.35 Liderazgo.....</b>  | <b>79</b> |
| <b>Gráfica #.36 Evaluación de las Relaciones Interpersonales.....</b>                     | <b>80</b> |
| <b>Gráfica #.37 Relaciones Interpersonales.....</b>                                       | <b>81</b> |
| <b>Gráfica #.38 Evaluación de la Solución De Conflictos.....</b>                          | <b>82</b> |
| <b>Gráfica #.39 Solución de Conflictos.....</b>   | <b>83</b> |
| <b>Gráfica #.40 Evaluación de la Expresión Informal Positiva.....</b>                     | <b>84</b> |
| <b>Gráfica #.41 Expresión Informal Positiva.....</b>                                      | <b>85</b> |
| <b>Gráfica #.42 Evaluación del Comportamiento Sistémico.....</b>                          | <b>86</b> |
| <b>Gráfica #.43 Comportamiento Sistémico.....</b>   | <b>87</b> |
| <b>Gráfica #.44 Evaluación del Feedback O Retroalimentación.....</b>                      | <b>88</b> |
| <b>Gráfica #.45 Feedback O Retroalimentación.....</b>                                     | <b>89</b> |
| <b>Gráfica #.46 Medias aritméticas de las variables del Factor Carácter Personal.....</b> | <b>91</b> |
| <b>Gráfica #.47 Evaluación de las Instalaciones Físicas.....</b>                          | <b>92</b> |
| <b>Gráfica #.48 Instalaciones Físicas.....</b>  | <b>93</b> |
| <b>Gráfica #.49 Evaluación de los Elementos De Trabajo.....</b>                           | <b>94</b> |
| <b>Gráfica #.50 Elementos de Trabajo.....</b>   | <b>95</b> |
| <b>Gráfica #.51 Medias aritméticas de las variables del Factor Carácter Físico.....</b>   | <b>96</b> |

## LISTA DE ANEXOS

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Anexo A Encuesta..... | 109 |
|-----------------------|-----|

## RESUMEN

El proyecto de investigación **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA BASADO EN EL MODELO DE HERNÁN ÁLVAREZ”**, es realizado por estudiantes del programa de administración de empresas de la Universidad de Cartagena. El propósito del presente estudio es proponer acciones de mejora de clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, las cuales siendo aplicadas por sus directivas, pueden afectar de forma positiva en los resultados del clima organizacional en una medición posterior.

Por lo anterior, se realizó la medición del clima organizacional en 4 hoteles de la ciudad de Cartagena, los cuales son: Hotel Charlotte, Hotel Cartagena Millennium, Hotel Cartagena Plaza y Hotel Dorado; tomando como muestra una población total de 290 funcionarios y aplicando un instrumento de valoración del mismo. Después de obtener los resultados, se analizaron acorde a los factores propuestos en el mismo estudio. El análisis de los resultados evidenció cuales de los factores evaluados necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de mejora del clima organizacional de las empresas objeto de estudio.

Del análisis de resultados pudo determinarse que el clima organizacional de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias, es evaluado de forma **MEDIANAMENTE GRATIFICANTE** por los trabajadores de la misma, razón por la cual se sugiere la aplicación de las recomendaciones como resultado final de este estudio, así como la evaluación del clima organizacional nuevamente en un período de tiempo prudencial.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende elaborar un análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basándose en el modelo de Hernán Álvarez.

Tal como es requerido, se aborda en primera instancia toda la información relacionada con la propuesta o anteproyecto de la memoria de trabajo, en la cual se destacan: la descripción general del trabajo de investigación, la identificación del problema, los objetivos, tanto el objetivo general como los objetivos específicos sobre los cuales recae la direccionalidad del trabajo, una breve justificación a su realización, antecedentes a este tipo de investigación, la metodología empleada y los logros esperados a final de su realización.

La materia de comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de estos se encuentra el que se refiere al clima organizacional, que es un factor de vital importancia para el cambio en las organizaciones o empresas. En este trabajo de investigación, inicialmente, se exponen los conceptos literales de dichos términos para luego analizarlos y conocerlos desde la perspectiva de la ciencia administrativa, misma que aporta una enorme diversidad de conocimientos que apoyan y fundamentan el quehacer diario de los gerentes o directivos de las organizaciones, quienes saben que este poder es una herramienta solo si se le pone en acción.

El estudio de lo que es el clima organizacional, nos lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas, es de gran importancia, el cual repercute grandemente en la implementación de proyectos, tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos

cambios se generan, sobre todo la resistencia, resistencia cuya expresión es natural en la personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes, empleados y dirigentes.

Las variables anteriores son consideradas desde una perspectiva globalizante, como percepciones que la organización ofrece a sus miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

El presente trabajo de investigación de acuerdo a lo señalado en los objetivos específicos, el grupo investigador realiza una clasificación de las variables analizadas, ubicándolas en tres grandes factores para su mejor comprensión al momento de analizarlas: Factor De Carácter Organizacional, Factor De Carácter Interpersonal y Factor De Carácter Físico.

El grupo investigador utilizó para el análisis de la información una categorización de las variables objeto de estudio, las cuales fueron clasificadas dependiendo del factor analizado. Para la tabulación de las encuestas se utilizó el programa Diane, que dio como resultado datos claros, completos y precisos para concluir con todo el proceso de investigación.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción del problema.

El nuevo panorama competitivo en el cual se desenvuelven todas las organizaciones a nivel mundial, así como ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo basados en los avances tecnológicos, científicos y modernos sistemas de información, comercialización y organización, representa a su vez una amenaza, si no se cuentan con todos los recursos necesarios para subsistir en el mercado; partiendo del hecho de que no solo basta con tener tecnología de punta o los mejores sistema de producción y distribución, sino que también debemos tener la posibilidad de contar con todo el potencial que nos puede brindar el talento humano, como el activo mas valioso al interior de las organizaciones.

En la ciudad de Cartagena así como en otras ciudades del país se observa que en muchas de las empresas del sector hotelero, se hace cada vez mas necesario tanto para sus empleados como para las personas que aspiran a ocupar cargos de mayor nivel jerárquico, tener la formación profesional y la preparación adecuada que les permita cumplir con las rigurosas exigencias del entorno empresarial y asumir las responsabilidades y funciones a adquirir en los diferentes puestos de trabajo; puesto que dichas organizaciones, quieren contar, en lo posible, con personal cuyo perfil y aptitudes le proporcionen las capacidades suficientes no solo para cumplir a cabalidad con todas las metas y los objetivos trazados, sino que también se identifiquen, se comprometan y sean colaboradores permanentes en la búsqueda e implementación de nuevas ideas, estrategias, productos, etc., en pro de una organización enfocada hacia la innovación, el liderazgo y el desarrollo.

Igualmente, se observa cada vez mas que el recurso humano de las empresas necesita también el apoyo y la colaboración de la organización, para satisfacer sus necesidades de formación integral en búsqueda de mayor estabilidad,

mejor calidad de vida, estatus social, entre otras.

En el sector hotelero es posible que estas oportunidades sean muy escasas o nulas, puesto que no se emplean sistemas de capacitación, entrenamiento y desarrollo adecuados bien sea por falta de recursos económicos, mala planeación por parte del área administrativa y de recursos humanos, o quizá por el desinterés de algún sector de empleados no flexibles a cambios radicales en sus hábitos tradicionales de trabajo, responsabilidad que al interior de nuestras empresas, en especial las del sector hotelero, no se estén llevando a cabo adecuados programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de su fuerza laboral.

Lo anterior puede ser la causa de la incompetencia de las mismas para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo convirtiéndose esto a la vez en un gran obstáculo para optimizar el grado de aporte estratégico de los empleados hacia la organización, lo cual, por supuesto, se traduce a su vez en la insatisfacción de sus clientes frente al servicio recibido (mala atención, tramitología excesiva, productos y servicios de mala calidad, demora en los tiempos de respuesta, etc.).

Sin embargo, se hace conveniente y necesaria una revisión por parte de estas organizaciones (hoteleras), con el fin de analizar la manera como se están desarrollando los procesos de capacitación y desarrollo profesional de sus empleados frente a la exigencia de los cargos existentes en las organización, la necesidad de cambios acordes con las demandas del entorno, las oportunidades de crecimiento profesional de los mismos y redefinir el grado actual de contribución de sus talentos, el cual podría desaprovecharse en relación con las metas corporativas.

## 1.2 Formulación del Problema

¿Cómo se encuentra el clima organizacional en empresas del sector Hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el Modelo de Hernán Álvarez?

## 2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Entre los antecedentes encontrados para llevar a cabo la realización de este trabajo y que sirven como soporte para su desarrollo, se encuentran varias tesis y monografías realizadas por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, en las cuales se plantea un análisis del clima organizacional.

Entre dichos trabajos se encuentran:

Díaz-Granados, Angulo Tatiana, Ortiz Tinoco, Angélica, Trabajo de Grado “DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS QUE INTEGRAN LA CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA” El objetivo de esta investigación fue analizar el comportamiento de los empleados a través de un diagnostico de las diferentes dependencias que integran la Cámara de Comercio de Cartagena.

Alvear Iván, Visbal Clara, Trabajo de Grado “DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS QUE INTEGRAN A LA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA”. El objetivo de la investigación fue diseñar un Diagnostico sobre el clima organizacional de las diferentes dependencias que integran a la Institución universitaria Tecnología de Bolívar.

Guardo Castaño, Laura, Trabajo de Grado “INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S EN C”. El objetivo de la tesis fue realizar una investigación relacionada con la incidencia de la comunicación



interna en la empresa Rafael Espinosa sobre el clima organizacional. Gracias a esta se busca determinar el impacto ya sea positivo o negativo de la comunicación en el ambiente laboral de la organización.

Giraldo Armenta, María Elisa, Trabajo de Grado “LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AIESEC CARTAGENA”. El objetivo de la investigación fue realizar un análisis del clima organizacional tomando como referencia a la comunicación como herramienta para el mejoramiento del mismo en la empresa AIESEC de la ciudad de Cartagena.

Aunque no se encontraron referencias relacionadas con el sector objeto de estudio, se tomaron antecedentes correspondientes al clima organizacional en la ciudad de Cartagena que ayudaran a tener bases sólidas para el buen desarrollo de la investigación.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar el clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el Modelo de Hernán Álvarez.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Determinar las percepciones de los empleados con relación a los factores de carácter organizacional que afectan el clima laboral en empresas del sector hotelero.

Determinar las percepciones de los empleados sobre las relaciones interpersonales que afectan el clima organizacional en empresas del sector hotelero.

Determinar las percepciones de los trabajadores con respecto a las variables físicas que influyen en el clima organizacional en empresas del sector hotelero.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El talento humano representa un elemento de vital importancia para el adecuado funcionamiento de las organizaciones y por consiguiente para un buen clima organizacional, ya que contribuirá al mejoramiento de las debilidades que posean los trabajadores para convertirlas en oportunidades y fortalezas en busca de una mejor eficiencia de las actividades con el fin de obtener una ventaja competitiva dentro de la organización y en su entorno.

La presente investigación relacionada con el análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena, basado en el Modelo de Hernán Álvarez, es relevante para el grupo investigativo, ya que a través de esta se logra aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de la formación profesional con la realidad empresarial del sector a analizar.

Así mismo, este análisis le permite al sector hotelero determinar y comparar los diferentes factores de influencia a los que están expuestos los empleados, con el objetivo de contribuir a un mejoramiento en sus condiciones laborales mediante la aplicación de recomendaciones que propondrá el grupo investigador con base en el análisis de la información obtenida a lo largo del estudio; tales resultados le permitirá a las organizaciones objeto de estudio obtener un mejor desempeño, el cual se convertirá en una herramienta que le permitirá adquirir un conocimiento objetivo de las fortalezas y puntos débiles de sus empleados, de tal manera, que puedan diseñar estrategias que eleven los niveles de conocimientos, habilidades y destrezas de los mismos y, consecuentemente un aumento de la productividad y la competitividad del sector.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1 MARCO TEORICO**

El marco teórico de la presente investigación se desarrolla considerando un concepto fundamental el cual es el CLIMA ORGANIZACIONAL, calificado como el pilar fundamental para el buen desarrollo organizacional de una empresa. A través de este se busca identificar y establecer las características de comportamiento que intervienen en el ambiente interno de la organización tales como: Estructura organizacional, Participación, Comportamiento sistémico, Relación simbiótica, Liderazgo, Consenso, Desarrollo personal, Relaciones interpersonales, Solución de conflictos, Estabilidad laboral entre otras. Estos factores son indispensables para tener una perspectiva en cuanto a los comportamientos y modos de actuar de los trabajadores.

A través de lo anterior se logra evidenciar el interés de diversos autores por enfocarse en el clima organizacional, en sus definiciones, sus características, sus elementos, con el fin de tener una percepción más clara de cómo solucionar y mejorar las condiciones laborales de las personas en su sitio de trabajo.

#### **5.1.1 Conceptualización del clima organizacional.**

Las investigaciones realizadas sobre el clima organizacional ofrecen múltiples diferencias, ya que todos los autores se han dedicado al estudio del aspecto metodológico sobre el clima y la parte operacional, la cual posee múltiples diferencias sin llegar a una definición en común.

Teniendo en cuenta la falta de un concepto único sobre el clima organizacional, se mencionan algunas investigaciones claves realizadas por algunos teóricos sobre el tema, con el objeto de mostrar los distintos enfoques que se han presentando sobre el mismo.

Existen muchos enfoques sobre el concepto de clima organizacional y de todos estos enfoques el que ha demostrado mayor utilidad es “el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Goncalves, 1997).

Por lo tanto, lo que percibe una persona en su lugar de trabajo resulta importante e indispensable al momento de mejorar situaciones que afecten a la organización, ya que ellos son los que conviven con esos problemas diariamente y tienen una percepción clara de las causas de estos problemas, por lo tanto se deben escuchar para darle una rápida solución sin que afecte las condiciones laborales de los empleados.

Sin embargo el clima organizacional desde otro punto de vista se refiere principalmente “a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación, la cual está integrada por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras, que influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización” (Álvarez, 1992: 27-30).

Aquí se hace evidente el interés del autor por enfatizar en diferentes aspectos que resultan valiosos para que una organización mantenga un buen clima organizacional de manera integrada y motivada por medio de actitudes, valores y normas que hacen de cada persona un individuo capaz de relacionarse y asumir compromisos con mucha responsabilidad y entrega.

Para Robbins, Stephen (1994, Pág. 85). El clima organizacional es como un grupo de características que describen a una institución. Son de permanencia relativa en el tiempo, se distinguen de una institución a otra e influyen en la conducta de las personas.

Para Campbell y colaboradores (1970), el clima organizacional es una variable situacional y lo describen como un conjunto de atribuciones específicas de un órgano particular que puede reflejar la manera como se dan las relaciones entre la organización, su medio y el medio ambiente.

Se encuentra también a Taigiuri (1967), citado por Brunet (1992), consideraba al clima organizacional, más que un proceso, una conducta general que "... viene por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado por el comportamiento administrativos, las condiciones organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones."

Sin embargo Dessler (1979), afirma que "el clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura."

Los conceptos de Taigirui y Dessler asocian al clima organización no como un proceso, sino como una conducta que se refleja en los individuos que trabajan en la organización, incluyendo los términos de autonomía y las motivaciones que se presentan.

Igualmente, "el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas"(Sudarsky, 1974, Pág. 10).

Este concepto pone en manifiesto que son las políticas y las prácticas administrativas las que integran de manera secuencial los procesos de tomas de decisiones, que ayudan a los trabajadores a ser más eficientes y a asumir retos con un comportamiento idóneo y oportuno ante cualquier situación sorpresiva.

De otra parte, Brunet (1987) señala que “el clima organizacional implica tres variables importantes: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado; b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales”.

Estas variables mencionadas anteriormente representan para el clima organizacional una oportunidad de recrear situaciones de mejora para los trabajadores de una organización, debido a que hacen énfasis en aspectos como la estructura, la administración de los recursos humanos, las actitudes de los empleados y sus motivaciones, las cuales resultan interesantes para mejorar las condiciones organizacionales y en general todo el entorno.

En este sentido el Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) explica que para entender la naturaleza y las variables del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) estructural u objetivo: plantea que el comportamiento del individuo está influido por el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman; b) subjetivo: resalta la percepción del ambiente interno de la organización y la percepción del participante sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo, y c) integrador: concibe el clima organizacional a partir de su naturaleza tanto objetiva como subjetiva, como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables de resultado final (rendimiento, satisfacción, etc.).

Entre otros enfoques de clima organizacional encontramos que es “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (Estructuralista de Forehand).

De esta manera se logra una mejor integración entre las personas, debido a que se basan en características que en cierta medida son similares para toda la organización y permite un mejor comportamiento entre ambas partes.

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts (1963) “La opinión que el empleado forma de la organización”.

Por otro lado existen diversas alineaciones que se desprenden de la investigación acerca del clima organizacional. Entre estos uno de los modelos más distinguidos resultantes de numerosas investigaciones de sus autores y utilizados para diagnóstico y análisis es el de la teoría del clima organizacional de Likert, basada en tres tipos de variables:

a) Variables causales que pueden ser modificadas o ser adicionadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes.

b) Variables intermediarias que reflejan el estado interno de la empresa; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones, y

c) Variables finales, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad).

La combinación de estas variables determina dos clases de clima organizacional, que parte de un sistema autoritario a un participativo (Brunet, 1987).

Por el contrario, la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1967), postula la existencia de seis dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa; éstas son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional y calor y apoyo (Sudarsky, 1974).



Sin embargo para un mejor entendimiento y comprensión del clima organizacional, se desarrollan unas dimensiones que resultan importantes para determinar y evaluar las condiciones de los trabajadores en las organizaciones, dichas dimensiones son las siguientes:

### 5.1.2 Dimensiones del clima organizacional.

La especial importancia de este enfoque, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino, que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

**Figura 1. CLIMA ORGANIZACIONAL**



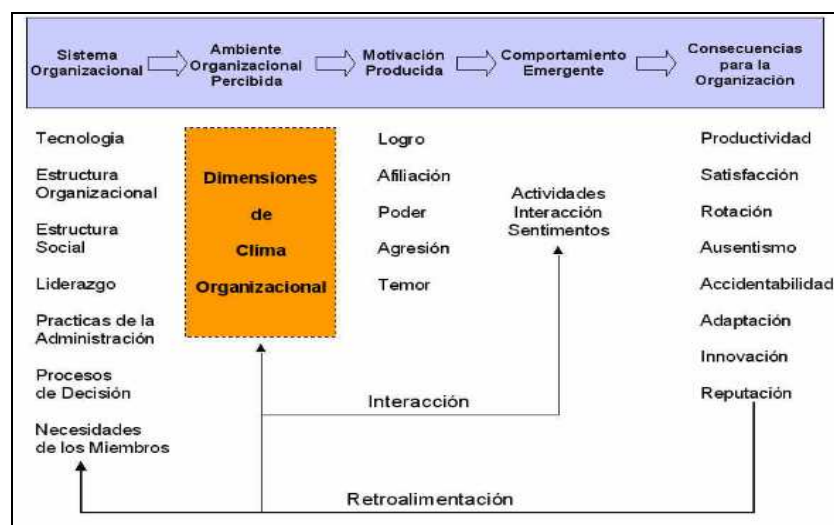
Fuente: Litwin, G y Stringer,R. Motivation and organizational climate. Division of Research, Gracuate School of Business and Administration. Harvard University. Boston 1968.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización: (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

**Figura 2. ESQUEMA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Litwin, G y Stringer, R. Motivation and organizational climate. Division of Research, Graduate School of Business and Administration. Harvard University. Boston 1968.

Además se tienen en cuenta para valorar un buen clima organizacional sus tipos, ya que ayudan a identificar aspectos esenciales de la organización y en especial de sus trabajadores.

### 5.1.3 Importancia del clima organizacional

Un empleado no opera en el vacío, este lleva consigo a su lugar de trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que merece y que es capaz de realizar. Los anteriores preconceptos reaccionan en el individuo con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la opinión del grupo donde labora, la rigidez de la estructura organizacional de la

empresa donde labora, para determinar como ve su empleo y su ambiente. En otras palabras el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también, por sus impresiones subjetivas en que trabaja (Dessler, 1998: 60 – 65).

Es de vital importancia diagnosticar el clima organizacional, ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción de la empresa, los factores que están reduciendo la eficacia y eficiencia de la empresa y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Brunet (1987 Pág. 42) afirma que “el clima refleja una manera global los valores, las aptitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima. Si el gerente es capaz de analizar y diagnosticar un buen clima organizacional, este puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo mas eficazmente posible su organización.”

Por tanto un buen clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definida por la percepción de los miembros que integran o pertenecen a la empresa.

#### **5.1.4 Tipos de clima organizacional**

A continuación se presentan algunos de los principales climas que pueden ser encontrados en una organización, según Litwin y Stringer (1968).

- Clima tipo Autoritario-Explotador: se caracteriza porque la dirección de la organización no tiene confianza en sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función meramente descendente. Los empleados tienen que laborar en una atmósfera de temor, de castigos y amenazas, ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un

ambiente estable y aleatorio, en el que la comunicación de la dirección con sus empleados, sólo existe en la forma de órdenes e instrucciones específicas.

- Clima tipo Autoritario-Paternalista: es aquel donde la dirección tiene confianza condescendiente en sus trabajadores, como las de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas, se toman en los niveles jerárquicos inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega más con las necesidades sociales de sus empleados, que tienen sin embargo, la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.
- Clima tipo Participativo-Consultivo: en este tipo de clima las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección tiene confianza en los subordinados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas son mayores y los castigos ocasionales. Se trata, entonces, de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.
- Clima tipo Participativo-En Grupo: es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus subordinados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace sólo de manera ascendente o decente, sino también lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe, una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

De igual manera Hernán Álvarez (1993) plantea en su investigación la existencia de dos tipos de clima organizacional, los cuales son:

- Clima organizacional gratificante
- Clima organizacional nada gratificante

Entendemos por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

- La satisfacción de las personas.
- Su excelente creatividad y productividad.
- Su formación integral.
- La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
- Las buenas relaciones interpersonales, y
- La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

En cuanto al clima nada gratificante se puede decir que es aquel que no genera las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades diarias de los empleados, trayendo como consecuencias: inconformidades, desmotivación, falta de calidad en los procesos, entre otros aspectos negativos tanto como para el empleado como para la organización.

Por otra parte para un buen clima organizacional es necesario tener presente unos elementos que permiten comprender mejor los aspectos con los que conviven a diario los trabajadores de las organizaciones.

### **5.1.5 Características del clima organizacional**

Según Brunet (1987: 39 – 42) el clima organizacional Posee las siguientes características:

- El clima organizacional es un concepto molecular sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no forma permanentemente como la cultura por lo tanto puede ser sujeto a cambios a través de intervenciones particulares.
- El clima esta determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenologicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Esta basado en las características de la realidad externa tal y como es percibido.
- El clima es un determinante directo del comportamiento por que actua sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
- No es fácil de conceptualizarlo pero si de identificarlo y sentirlo.

### **5.1.6 Elementos del clima organizacional**

Según Brunet (1987: 35 – 38) para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Todos los elementos mencionados anteriormente y muchos otros pueden ser factores que estimulen o frenen la productividad del trabajador, por lo tanto es necesario hacer énfasis que esto puede ser también subjetivo; el clima organizacional que estimula a unos puede frenar a otros, sin embargo siempre existe un determinado clima que puede ser cómodo o agradable para todo o al menos casi para todo el personal.

De esta manera se puede hacer énfasis en que un buen conocimiento del Clima Organizacional, proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en

la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

## **5.2 REFERENTE CONCEPTUAL**

Para la realización de la investigación es necesario tener como base un referente conceptual que permita un conocimiento claro de los conceptos para su mejor entendimiento.

Además se tuvo en cuenta para su definición, las variables existentes en la encuesta objeto de estudio.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. (Litwin y Stringer. 1968 citado por: Echezuria & Rivas 2001).

**5.2.1 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:** El clima organizacional puede explicarse mediante 9 dimensiones según Litwin y Stringer. (1968)

Estructura: Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones.

Responsabilidad: Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que



posee en la toma de decisiones.

Recompensa: Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida en su trabajo.

Riesgo: Se refiere a los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen.

Calor: Percepción de los miembros de la empresa sobre la disponibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.

Apoyo: Representa la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.

Estándares de desempeño: Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.

Conflictos: Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.

Identidad: Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Es la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974)

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es la atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

**HOTEL:** Es un edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente, y que permite a los viajeros, alojarse durante sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.

Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort y el nivel de servicios que ofrecen. En cada país pueden encontrarse las categorías siguientes:

- \* Estrellas (de 1 a 5)
- \* Letras (de E a A)
- \* Clases (de la cuarta a la primera)
- \* Diamantes y "World Tourism".

**CLARIDAD ORGANIZACIONAL:** Este concepto Hace referencia al el grado de conocimiento de los empleados sobre la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización. Goncalvez, Alexis (1997: Pág. 55). Fundamentos del Clima Organizacional.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Es definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Goncalvez, Alexis (1997: Pág. 55). Fundamentos del Clima Organizadonal.

**PARTICIPACIÓN:** Es todo lo relacionado directamente con el trabajo de los empleados y la posibilidad de informarse en forma oportuna, objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones. Goncalvez, Alexis (1997: Pág. 55). Fundamentos del Clima Organizadonal.

**COMPORTAMIENTO SISTÉMICO:** Cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar

con creces la misión y los objetivos de la organización. Goncalvez, Alexis (1997). Fundamentos del Clima Organizacional. (Pag 56)

**LIDERAZGO:** Es toda capacidad que un individuo puede tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Robbins, Stephen (1988). Fundamentos del comportamiento Organizacional. (Pag 42)

**CONSENSO:** Es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. A la vez consenso significa: Un acuerdo general, un proceso para alcanzar dicho acuerdo. Robbins, Stephen (1988). Fundamentos del comportamiento Organizacional. (Pag 47)

**DESARROLLO PERSONAL:** Se entiende por la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. Con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar. Robbins, Stephen (1988). Fundamentos del comportamiento Organizacional. (Pag 49)

**RELACIONES INTERPERSONALES:** Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una. Gibson (1997) (Pág. 175).

**ESTABILIDAD LABORAL:** Consiste en el derecho de un trabajador a conservar su puesto de trabajo indefinidamente, de no incurrir en faltas

previamente determinadas o de no acaecer espacialísimas circunstancias, es un factor que se deriva de la característica de tracto sucesivo propio del contrato de trabajo Robbins, Stephen (1988). Fundamentos del comportamiento Organizacional. (Pág. 50)

**VALORACIÓN:** Es el reconocimiento, aprecio del valor o merito que se le asigna a una persona dentro de la organización.ya sea por su productividad o calidad de trabajo, virtudes, actitudes o cualidades. Robbins, Stephen (1988). Fundamentos del comportamiento Organizacional. (Pág. 53)

**SALARIO:** Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual. Robbins, Stephen (1988). Fundamentos del comportamiento Organizacional. (Pág. 55)

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. Gibson (1997) (Pág. 112)

**FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN):** Es la información recurrente o información de regreso, que permite la comprensión y el control de las comunicaciones, para prevenir la tergiversación o mal interpretación de aquello que se está comunicando. Las comunicaciones informales son un valioso medio de retroalimentación. Gibson (1997 Pág. 115)

**SELECCIÓN DE PERSONAL:** Es un proceso que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita

un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Gibson (1997 Pág. 120)

**INDUCCIÓN:** Es el proceso inicial por medio del cual se proporciona a un nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Gibson (1997 Pág. 120)

**IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN:** Se refiere a cómo se percibe una compañía tanto internamente como externamente. La creación de una imagen organizacional es un ejercicio en la dirección de la percepción. Gibson (1997) (Pag 170)

### **5.3 MARCO LEGAL**

Como base legal de esta investigación se tomaron en cuenta las siguientes leyes establecidas en Colombia, las cuales son: **Ley 300 de 1996** y la **Constitución Política de Colombia**.

**Ley 300 de 1996<sup>1</sup>**

## **CAPÍTULO II**

### **De los establecimientos hoteleros o de hospedaje**

**ART. 78. De los establecimientos hoteleros o de hospedaje.** Se entiende por establecimiento hotelero o de hospedaje, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no

---

<sup>1</sup> Ley 300 de 1996. De los establecimientos hoteleros o de hospedaje - Artículos (78, 79, 80, 82, 83).

permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje.

**ART. 79. Del contrato de hospedaje.** El contrato de hospedaje es un contrato de arrendamiento, de carácter comercial y de adhesión, que una empresa dedicada a esta actividad celebra con el propósito principal de prestar alojamiento a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día, por un plazo inferior a 30 días.

**ART. 80. Del registro de precios y tarifas.** El Ministerio de Desarrollo Económico procederá al registro de los precios y tarifas de alojamiento y servicios hoteleros accesorios de manera automática, únicamente para certificar la fecha de su vigencia pero no podrá, sino por motivos y condiciones establecidas en la ley, intervenir, controlar o fijar los precios y tarifas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje.

**PARAGRAFO.** Las facturas expedidas por los prestadores de servicios turísticos debidamente firmadas por el cliente o usuario se asimilarán a la factura cambiaria.

**ART. 82. De la clasificación de los establecimientos.** Los establecimientos hoteleros y similares podrán ser clasificados por categorías por parte de la asociación gremial correspondiente, por asociaciones de consumidores o por entidades turísticas privadas legalmente reconocidas.

**ART. 83. Las habitaciones hoteleras como domicilio privado.** Para los efectos del artículo 44 de la Ley 23 de 1982 las habitaciones de los establecimientos hoteleros y de hospedajes que se alquilan con fines de alojamiento se asimilan a un domicilio privado.

(Nota: Declarado Exequible por la Corte Constitucional, En los términos y por las razones expresadas en la Sentencia. Expediente C-282 de 1997)

## **Constitución Política de Colombia<sup>2</sup>**

### **TITULO I**

#### **De los Principios Fundamentales**

##### **Artículo 25º.**

El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

##### **Artículo 26º.**

Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

---

<sup>2</sup> Constitución Política de Colombia, Año 1991.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación es de carácter analítico - descriptiva ya que el objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en el objeto de estudio, relacionadas con el capital social, la teoría y la práctica de la gestión humana al interior de las organizaciones del sector hotelero de la ciudad de Cartagena.

Los elementos metodológicos de este proyecto de investigación se relacionan directamente con su marco teórico. Para la recolección de la información, la cual será realizada directamente por los investigadores, se aplicarán tres métodos: 1. Análisis de contenido de documentos, 2. Observación directa y, 3. Encuesta estructurada según el modelo Hernán Álvarez.

En el primero se establece una clasificación y muestra de los elementos analizados en los documentos que categorizan el tema de estudio con miras a alcanzar una comprensión de la exactitud y precisión del mensaje. Aquí se trata de descubrir el sentido oculto de los mensajes, palabras y frases, que están representados en el material analizado.

La observación directa es el proceso que se da en la interrelación directa entre el observador (investigador) y los sujetos dentro del medio ambiente a analizar. Se trata de obtener información lo más fiable posible. En éste punto lo fundamental es la interpretación de los hechos y la pertinencia de su información.

Encuesta estructurada según el modelo Hernán Álvarez será el principal instrumento metodológico en el desarrollo del presente proyecto. Consiste en obtener información directa sobre los temas de investigación conociendo a través de ella la percepción de los empleados sobre las variables planteadas para el análisis del clima organizacional.



La trilogía metodológica aplicada en el presente proyecto de investigación permite reconocer las diferentes condiciones en las que se encuentran las variables dentro del cual esta enmarcada el clima organizacional. Los resultados del proyecto deberán incluir las conclusiones a cerca del estado del clima organizacional de cada una de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena y un análisis del sector como tal. Indicando las variables que determinan el resultado.

### **6.1 Tipo de Investigación**

La presente propuesta de investigación relacionada con el análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena basado en el Modelo de Hernán Álvarez, se identifica con los estudios técnicos, los cuales son un tipo de propuesta en donde se aplica conocimientos de la carrera con competencia a problemas específicos.

### **6.2 Población.**

El estudio se desarrollará en cuatro hoteles que se encuentran ubicados en la ciudad de Cartagena. Dichos hoteles son los siguientes: Hotel Cartagena Plaza, Hotel Dorado, Hotel Charlotte y Hotel Cartagena Millennium.

Para el análisis del contenido de documentos se contara con el apoyo de los jefes de RRHH de cada organización, a fin de contar con la visión sobre los acontecimientos desde la parte interna de la organización, así como las conclusiones que realicen los investigadores basados en el previo conocimiento en la teoría del clima organizacional, en el cuestionario y la observación directa.

Como unidad fundamental de análisis se constituyen las áreas de gestión humana de las organizaciones del sector hotelero de la ciudad de Cartagena arriba mencionadas.

### 6.3 Muestra.

Para el presente estudio se escogieron cuatro empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena, y que además hacen parte del sector turístico de la ciudad. Estas empresas son: Hotel Cartagena Plaza, Hotel Dorado, Hotel Charlotte y Hotel Cartagena Millennium.

Teniendo en cuenta la distribución poblacional que se observó anteriormente, y de acuerdo a la distribución aislada de los datos de un área en comparación a la otra, el grupo investigador determinó que la mejor forma de extraer la muestra, es a través de un muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por cuotas, el cual se asemeja al muestreo estratificado y cuyo principal objetivo es lograr una representatividad de cada una de las áreas existentes en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena. Tamayo y Tamayo (1999).

Por lo tanto para la aplicación del modelo de encuesta a utilizar en la siguiente investigación se tomarán respectivamente para cada hotel: en el área administrativa el 30% de los empleados, y para el área operativa se aplicará el 40% de los empleados.

El total de empleados por cada hotel es el siguiente:

- **Hotel Charlotte:** 150 empleados
- **Hotel Cartagena Millennium:** 118 Empleados
- **Hotel Cartagena Plaza:** 220 Empleados
- **Hotel Dorado:** 280 Empleados

#### **6.4 Definición de variables de identificación y de clasificación.**

Las variables de identificación y clasificación que son propuestas por Hernán Álvarez en su modelo de determinación del clima organizacional son:

1. Claridad organizacional
2. Estructura organizacional
3. Participación
4. Instalaciones Físicas
5. Comportamiento sistémico
6. Relación simbiótica
7. Liderazgo
8. Consenso
9. Trabajo gratificante
10. Elementos de trabajo
11. Desarrollo personal
12. Relaciones interpersonales
13. Buen servicio
14. Solución de conflictos
15. Expresión informal positiva
16. Estabilidad laboral
17. Valoración
18. Salario
19. Agilidad
20. Evaluación de desempeño
21. Feedback (retroalimentación)
22. Selección del personal
23. Inducción
24. Imagen de la organización

## **6.5 Diseño de instrumentos de recolección de información**

Los elementos metodológicos de este proyecto de investigación se derivan en gran parte de su marco teórico. Toda la recolección de la información apuntará al logro de los objetivos. Para la recolección de la información se aplicarán tres métodos: análisis de contenido de documentos, observación directa y. Encuesta estructurada según el modelo Hernán Álvarez.

La recolección de la información se desarrollará personalmente por los investigadores con el fin de obtener datos aplicando el más bajo nivel de la comunicación verbal, todas las significaciones y las interpretaciones de los hechos observados serán registradas, así como los diálogos que se generen espontáneamente en el momento de aplicar la encuesta a los trabajadores.

Se aplicará una entrevista previa, en calidad de prueba piloto de los instrumentos, a un funcionario del área de Gestión Humana en una de las organizaciones. Luego del análisis de contenido de documentos y la prueba piloto se harán los ajustes para las demás Encuesta estructurada según el modelo Hernán Álvarez.

## **6.6 Diseño del procesamiento de los datos**

La información proveniente de los documentos de las organizaciones objeto de estudio se compilará, analizará e interpretará para extraer lo pertinente al tema del trabajo. Las observaciones se registran en una agenda de trabajo (diario de campo), para completar la información obtenida en las entrevistas estructuradas en profundidad. Estas serán grabadas y parte de ellas, se registrará en agendas de trabajo, posteriormente se analizará e interpretará acorde con la temática. Luego se procederá a la utilización del computador para su transcripción.

## **6.7 Diseño del trabajo de campo**

Las actividades que conforman el trabajo de campo para la realización del presente estudio se detallan a continuación:

1. Gestión de acceso a las organizaciones que serán estudiadas.
2. Obtención de la aprobación de las organizaciones para facilitar la realización del estudio.
3. Programación de atención al investigador por parte de las organizaciones para la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de información.
4. La supervisión estará a cargo del profesor asesor de la investigación.
5. El investigador principal será el único recopilador de documentos, observador y entrevistador.
6. Por ultimo se procederá al procesamiento de la información.

## **6.8 Recolección de datos**

La recolección de la información se desarrollará personalmente por los investigadores con el fin de obtener las informaciones descriptivas al más bajo nivel de la comunicación verbal, todas las significaciones y las interpretaciones de los hechos observados serán registradas en las agendas de trabajo. Se hará acopio de documentos de la empresa, unos podrán ser copiados en medios magnéticos (CD, memoria usb), otros podrán ser enviados por correo electrónico los investigadores; se hará uso de una agenda de trabajo (diario de campo), para registrar la observación y el registro de las fechas de las encuestas.

## **6.9 Digitación, depuración y procesamiento de los datos**

- La digitación la realizarán los investigadores en el programa DYANE.
- La depuración de la información se realizará comparando y analizando la coherencia que deben tener los resultados que arroje el programa DYANE, con las informaciones generales de las encuestas.

- Los Módulo de tablas, gráficas y relaciones, si son necesarias, exportadas de DYANE y Excel.

### **6.10 Análisis de los resultados**

Se procederá a analizar e interpretar los resultados con base a los objetivos específicos planteados en la investigación bajo la utilización de la descripción, a fin de cumplir con el objetivo general de la presente investigación.

### **6.11 Logros Esperados**

- Obtener información detallada acerca del clima organizacional en el sector hotelero de la ciudad de Cartagena específicamente cuales son sus fortalezas y debilidades.
- Conceder a la empresa después del estudio realizado, sugerencias e ideas que fortalezcan su posicionamiento.
- Dejar este trabajo efectuado como consulta para quienes se enfoquen en este tema de investigación.
- Terminar satisfactoriamente esta Tesis de grado para poder obtener el título como profesional en Administración de empresas.

### **6.12 Factibilidad**

El estudio en cuestión se desarrollará durante el Primer Semestre del año 2010 y será apoyado en su totalidad por las empresas Hotel Cartagena Plaza, Hotel Dorado, Hotel Charlotte y Hotel Cartagena Millennium facilitando acceso a la información, facilitando el contacto de los investigadores con los trabajadores de la empresa y suministrando la papelería requerida para el estudio. Los demás gastos, como impresión del material de trabajo y del documento final serán asumidos por los investigadores.

## **6.13 DELIMITACIÓN**

### **6.13.1 De Espacio**

Esta recolección de datos se realizara en la ciudad de Cartagena en las instalaciones de 4 hoteles de la ciudad. Los cuales son:

- Hotel Cartagena Plaza.
- Hotel Charlotte.
- Hotel El Dorado.
- Hotel Cartagena Millennium.

### **6.13.2 De Tiempo**

El estudio se realizará durante el primero y segundo semestre del año 2010, se iniciara con observaciones directas principalmente y luego se harán los análisis respectivos, se procederá a la realización de encuestas, así como se tabulara e interpretara la información obtenida, por ultimo se elaborara un informe de la investigación.

## 7. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

EL presente trabajo apunta a realizar un análisis del clima organizacional y a diseñar estrategias para elevar el desempeño laboral en el Sector hotelero de la ciudad de Cartagena. Se decidió usar el método mas reconocido de recopilación de información como es la encuesta, que ayude a alcanzar los objetivos trazados al inicio de la investigación. Para ello se tomo información de un total de 290 empleados del área operativa y administrativa de las organizaciones.

La encuesta es un modelo desarrollado por Hernán Álvarez, cuenta con veinticuatro preguntas, cada una analiza un factor de diferente naturaleza, los cuales determinan de una u otra manera, el ambiente de trabajo o clima organizacional. En cada factor se encuentran tres preguntas, la primera pregunta, corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable; la segunda pregunta, plantea las diversas alternativas por las cuales el factor se esta manifestando de una manera u otras, esta pregunta es de selección múltiple; en la tercera pregunta el empleado debe plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en las organizaciones, esta ultima respuesta es opcional.

Con el desarrollo de estas encuestas, se busca analizar el clima organizacional de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez. Evaluando para esto las veinticuatro variables que propone este modelo.



## 7.1 Parámetros de Medición de la encuesta.

En la primera pregunta correspondiente al primer factor las personas encuestadas deben realizar una evaluación cuantitativa, dentro de un continuo particular y en una escala de 0 a 10.

Para cada factor se obtendrá su ubicación precisa en el continuo correspondiente a cada factor, en donde se aplicara la media aritmética, una medida de tendencia central que ayudara a conseguir el promedio de los datos. Este promedio se calculara sumando los valores obtenidos por el factor en la escala, dividida por el número total de personas encuestadas. Para conocer el grado de concentración o de dispersiones de las respuestas alrededor del promedio, es conveniente apelar a la desviación estándar.

El promedio de promedio, es decir, la suma de los promedios obtenidos por cada uno de los factores dividida por veinticuatro da la ubicación precisa del clima organizacional en el continuo, así: Clima organizacional NADA GRATIFICANTE.....Clima Organizacional PLENAMENTE GRATIFICANTE. El análisis de los datos se realiza considerando la muestra total para cada una de las preguntas de la encuesta según el modelo Hernán Álvarez.

Para un mejor entendimiento el grupo investigador estableció la siguiente tabla de escala de valoración, la cual contiene las calificaciones cuantitativas y su respectivo significado cualitativo según su ubicación.

**Tabla 1. ESCALA VALORATIVA**

| Entre 0 y 2.         | Entre 2.01 y 4       | Entre 4.01 y 6               | Entre 6.01 y 8 | Entre 8.01 y 10            |
|----------------------|----------------------|------------------------------|----------------|----------------------------|
| NADA<br>GRATIFICANTE | POCO<br>GRATIFICANTE | MEDIANAMENTE<br>GRATIFICANTE | GRATIFICANTE   | PLENAMENTE<br>GRATIFICANTE |

Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

En la segunda pregunta, en el instrumento aparece para cada factor, los encuestados deben indicar, las causas que a su juicio han impedido que su

factor se manifieste en la forma ideal o, si se quiere, en la forma plenamente gratificante. Allí, dentro de varias alternativas el encuestado puede optar por indicar una o varias de ellas, o, si a bien tiene por presentar las causas que a su juicio son las que originan la situación.

Los resultados generados por cada variable en las dos primeras preguntas se plasman en dos gráficas de barras realizando posteriormente una interpretación a cada una de ellas.

En la tercera pregunta, en el instrumento aparece para cada factor, los encuestados pueden plantear, abiertamente, las soluciones que a bien tengan para a buscar que el factor llegue a su expresión ideal o deseable.

## **7.2 Cantidad De Empleados Por Hoteles.**

- **Hotel Charlotte.**

150 empleados

- **Hotel Cartagena Millennium.**

118 Empleados

- **Hotel Cartagena Plaza.**

220 Empleados

- **Hotel Dorado.**

280 Empleados

En la aplicación del modelo de encuesta a utilizar en la investigación se tomaron respectivamente para cada hotel: en el área administrativa el 30% de los empleados, y para el área operativa el 40% de los empleados.

Muestra área Administrativa: Numero De empleados que hacen parte del área administrativa \* 30%

Muestra área Operativa: Numero de empelados que hacen parte del área operativa \* 40%

- **Hotel Charlotte.**

150 Empleados

**Tabla 2. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL HOTEL CHARLOTTE**

| Número. | Distribución de empleados en la Empresa. |
|---------|--|
| 20      | Empleados Área Administrativa.           |
| 130     | Empleados Área Operativa.                |

Fuente: HOTEL CHARLOTTE.

Muestra área Administrativa: 20 Empleados \* 30% = 6

Muestra área Operativa: 130 Empleados \* 40% = 52

**Total Encuestas = 6 + 52 = 58**

- **Hotel Cartagena Millennium.**

118 Empleados

**Tabla 3. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL HOTEL MILLENNIUM**

| Número. | Distribución de empleados en la Empresa. |
|---------|--|
| 10      | Empleados Área Administrativa.           |
| 108     | Empleados Área Operativa.                |

Fuente: HOTEL MILLENNIUM

Muestra área Administrativa: 10 Empleados \* 30% = 3

Muestra área Operativa: 108 Empleados \* 40% = 43

**Total Encuestas = 3 + 43 = 46**

- **Hotel Cartagena Plaza.**

220 Empleados

**Tabla 4. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL HOTEL CARTAGENA PLAZA**

| Número. | Distribución de empleados en la Empresa. |
|---------|--|
| 60      | Empleados Área Administrativa.           |
| 160     | Empleados Área Operativa.                |

Fuente: HOTEL CARTAGENA PLAZA

Muestra área Administrativa:  $60 \text{ Empleados} * 30\% = 18$

Muestra área Operativa:  $160 \text{ Empleados} * 40\% = 64$

**Total Encuestas = 18 + 64 = 82**

- **Hotel El Dorado.**

280 Empleados

**Tabla 5. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL HOTEL DORADO**

| Número. | Distribución de empleados en la Empresa. |
|---------|--|
| 80      | Empleados Área Administrativa.           |
| 200     | Empleados Área Operativa.                |

Fuente: HOTEL DORADO

Muestra área Administrativa:  $80 \text{ Empleados} * 30\% = 24$

Muestra área Operativa:  $200 \text{ Empleados} * 40\% = 80$

**Total Encuestas = 24 + 80 = 104**

De acuerdo a lo señalado en los objetivos específicos, el grupo investigador realiza una clasificación de las variables analizadas, ubicándolas en tres factores para su mejor comprensión al momento de analizarlas. A continuación se muestra las variables analizadas en su respectivo factor:

### **Factor De Carácter Organizacional**

Claridad organizacional

Estructura organizacional

Consenso

Trabajo gratificante

Desarrollo personal

Buen servicio

Estabilidad laboral

Valoración

Salario

Agilidad

Evaluación de desempeño

Selección del personal

Inducción

Imagen de la organización

### **Factor De Carácter Interpersonal**

Participación en toma de decisiones

Relación simbiótica

Liderazgo

Relaciones interpersonales

Solución de conflictos

Expresión informal positiva

Comportamiento sistémico

Feedback o retroalimentación

## **Factor De Carácter Físico**

Instalaciones físicas

Elementos de trabajo

El grupo investigador utilizó para el análisis de la información una categorización de las variables objeto de estudio, las cuales fueron clasificadas dependiendo del factor analizado. Para la tabulación de las encuestas se utilizó el programa Diane, que dio como resultado datos claros, completos y precisos para concluir con todo el proceso de investigación.

El análisis de la información será mostrado a continuación:

### **7.3 FACTOR DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL**

El presente factor, relacionado con el carácter organizacional, esta conformado por una serie de variables que le ayudan a las organizaciones a ser mas eficientes en el sector donde se desarrolle, a través procesos que garanticen el buen funcionamiento y crecimiento de la organización.

Dicho factor lo integran las siguientes variables: Claridad organizacional, estructura organizacional, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, buen servicio, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación de desempeño, selección del personal, inducción e imagen de la organización.

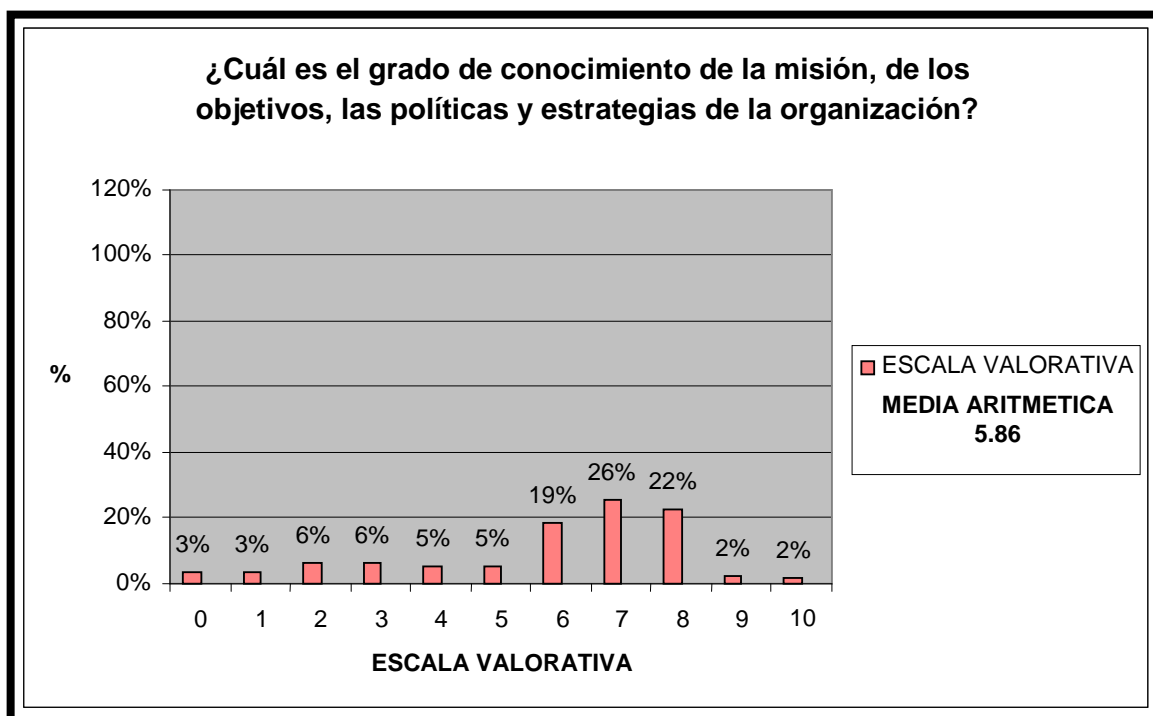
A continuación se describe el resultado obtenido de cada variable:

#### **VARIABLE 1: CLARIDAD ORGANIZACIONAL**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la variable de claridad organizacional, se encuentra con una media aritmética de 5.86, lo cual indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número superior a la mitad de los encuestados considera que la

claridad organizacional promueve el desarrollo de actividades en el trabajo, así como el buen conocimiento de los temas relacionados con los objetivos, la misión, las políticas y las estrategias de la organización. (Ver Gráfica #.1)

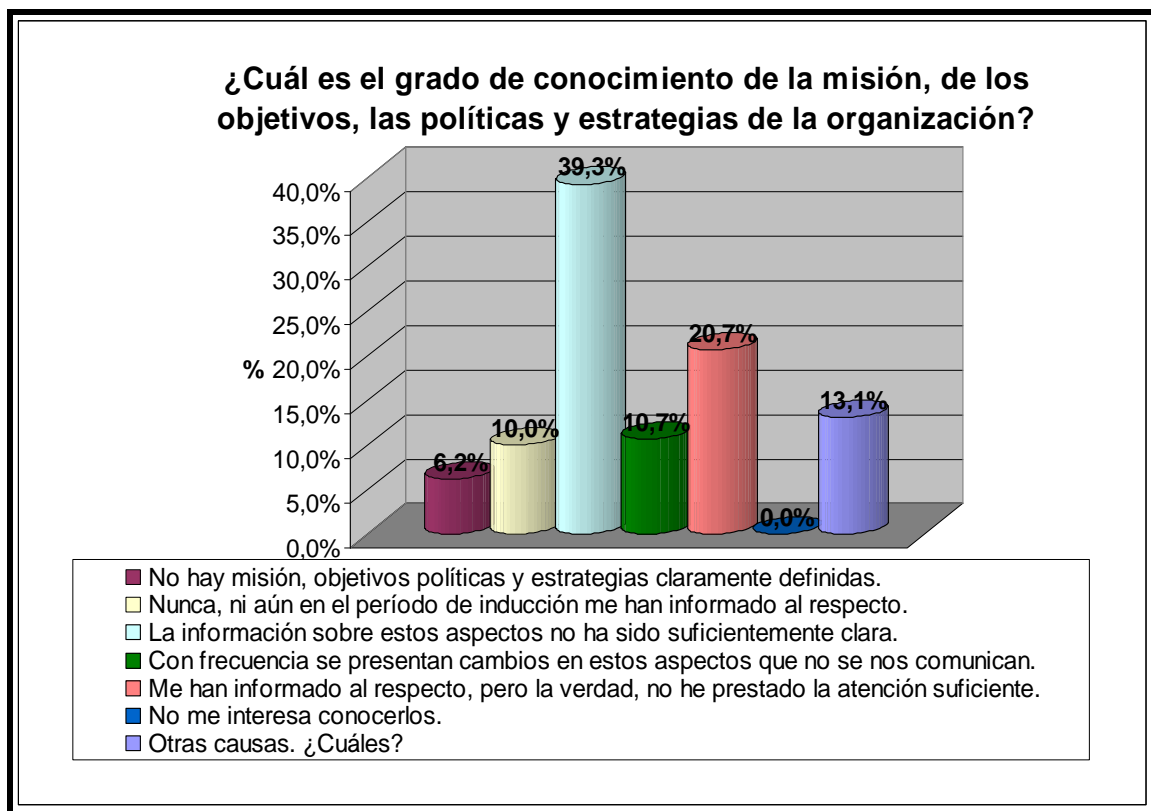
**Gráfica #.1 Evaluación de la Claridad Organizacional**



**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio del 2010.**

Dadas las dimensiones postuladas por Goncalvez, Alexis (1997), en donde hace referencia al grado de conocimiento de los empleados sobre la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización, se puede determinar que un 39.3%, equivalente a la mayoría de los trabajadores que representan la población no tienen los conocimientos claros sobre la misión, la visión, los objetivos, las políticas y las estrategias de la organización, ya que la información no ha sido lo suficientemente clara por parte de los hoteles. Además se observa que un 20.7% de los encuestados manifestaron, que en la organización les han informado al respecto, pero que la verdad, no han prestado la atención suficiente en los temas relacionados con la claridad organizacional. (Ver gráfica #.2)

**Gráfica #.2 Claridad Organizacional**



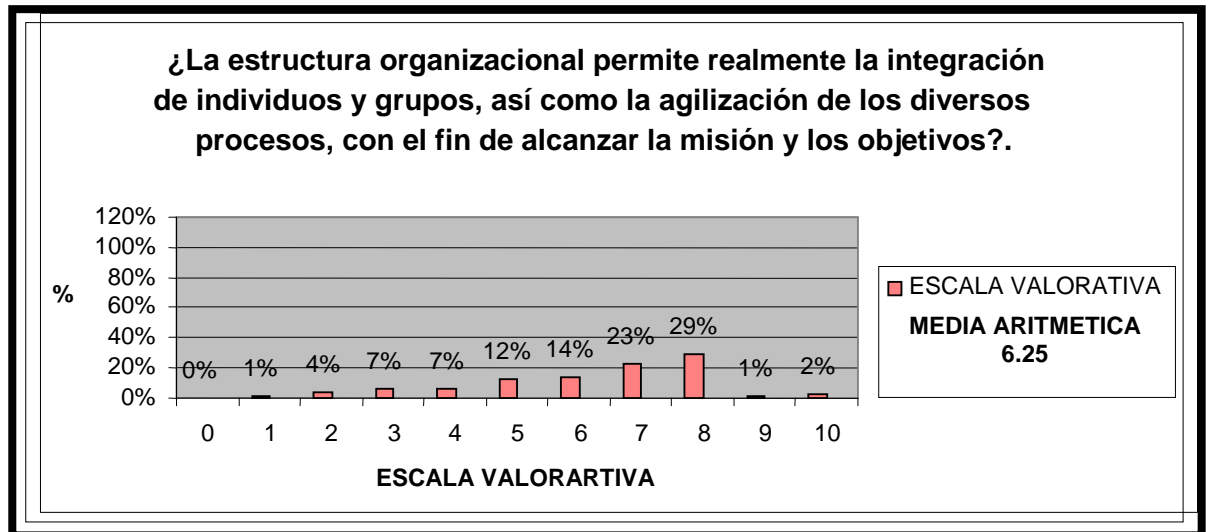
Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## **VARIABLE 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la variable estructura organizacional, se encuentra con una media aritmética de 6.25, indicando así, que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, lo cual sería que un número superior a la mitad de los encuestados considera que la estructura organizacional realmente integra a los individuos y a los grupos, así como también agiliza de los diversos procesos que se presentan en los hoteles. (Ver gráfica #.3)



**Gráfica #.3 Evaluación De La Estructura Organizacional**

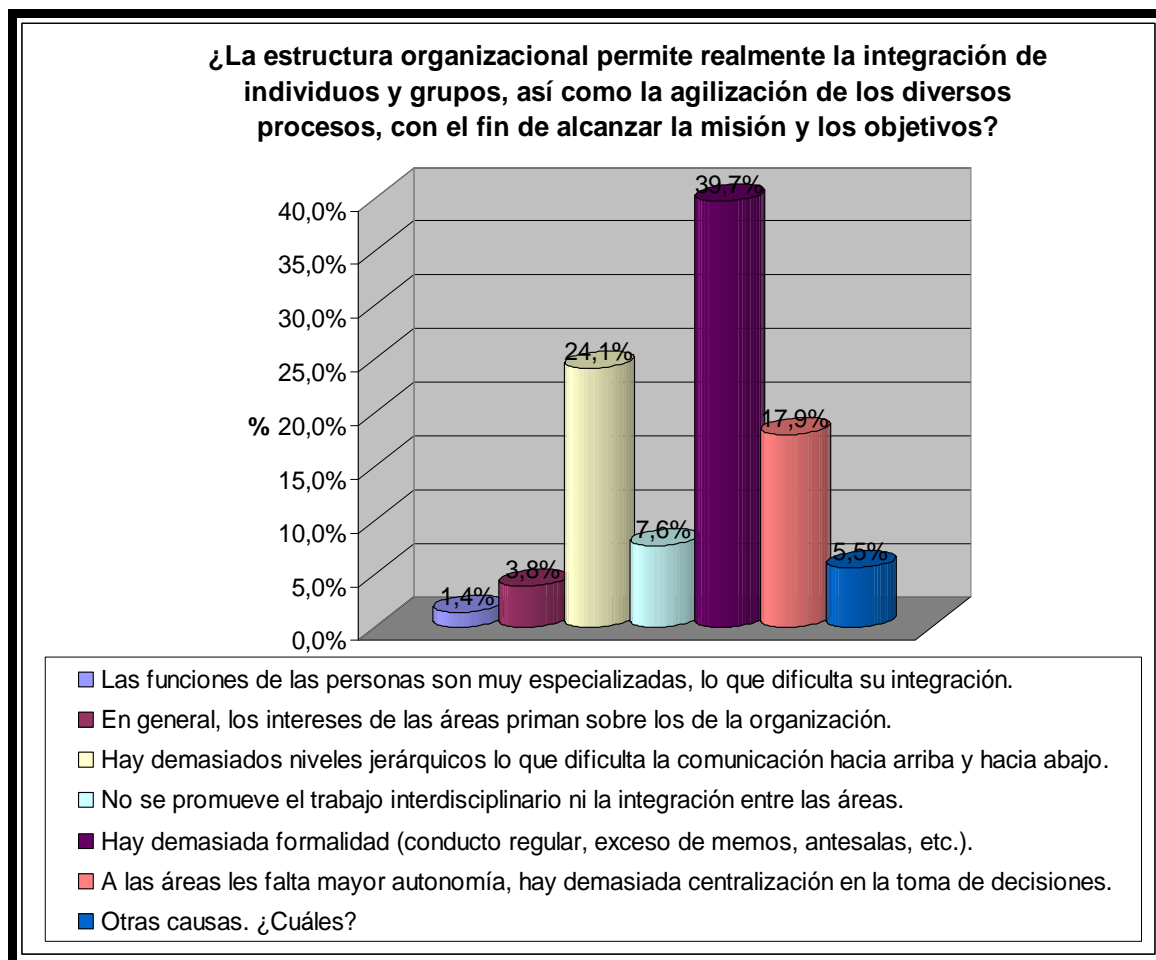


**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

En cuanto a la distribución de la población, se puede notar que en la estructura de la organización existe demasiada formalidad en los procesos, esto esta representado en un 39.7% de las personas encuestadas. Sin embargo 24.1% de los participantes manifestaron que en las organizaciones existen demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación de arriba hacia abajo.

Estos datos permiten determinar que en las empresas hoteleras la integración entre los individuos y grupos es muy escasa, lo cual dificulta la agilización de los procesos y actividades que se presenten internamente y que ameriten una realización inmediata. (Ver gráfica #.4)

## Gráfica #.4 Estructura Organizacional

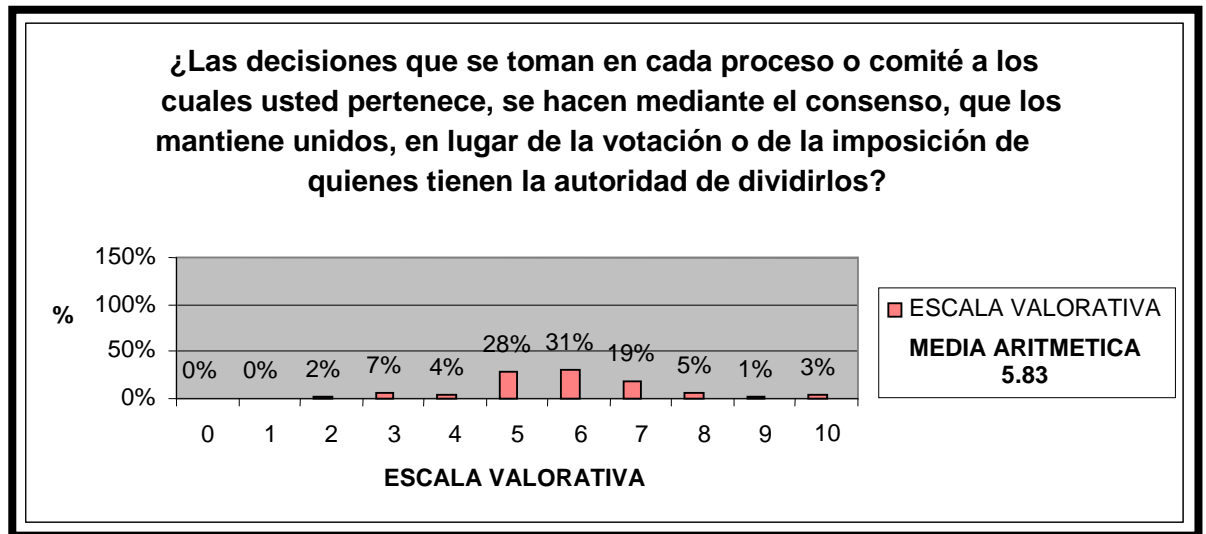


Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

### VARIABLE 3: CONSENSO

Otra variable importante en este proceso de análisis es el consenso, la cual en una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la variable en mención, se encuentra con una media aritmética de 5.83, lo cual indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, indicado así, que un número superior a la mitad de los encuestados, considera que el consenso realmente mantiene unidos a los empleados de la empresa y por el contrario las decisiones impuestas, tienden a dividirlos. (Ver gráfica #.5)

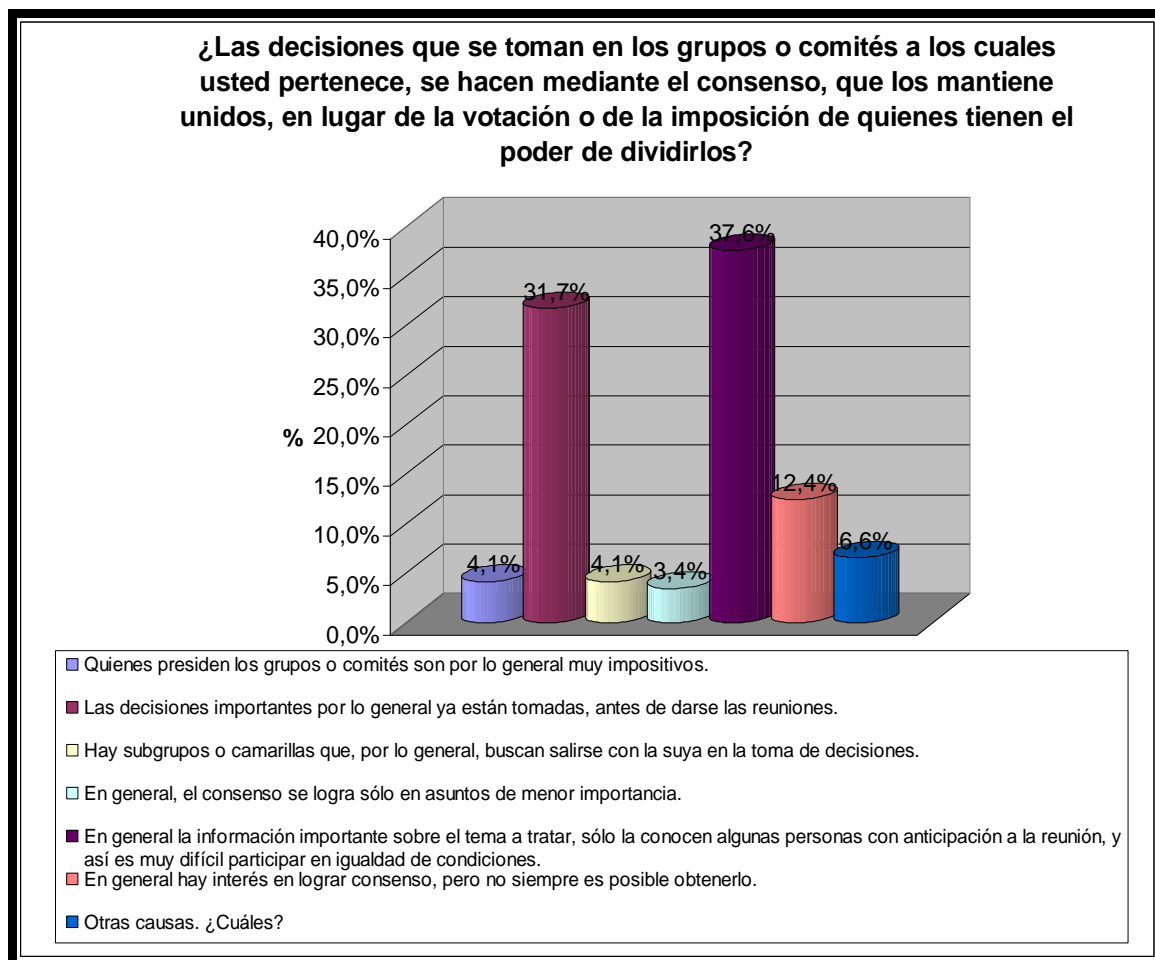
## Gráfica #.5 Evaluación Del Consenso



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Robbins, Stephen (1988), establecieron que el consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. De esta manera se puede analizar de acuerdo a la información obtenida gracias a la aplicación de encuestas a los empleados de los hoteles objeto de estudio, que el 37.6% de los encuestados manifestaron que la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil la participación por parte del personal, mientras que el 31.7% afirmaron que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones. (Ver gráfica #.6)

## Gráfica #.6 Consenso

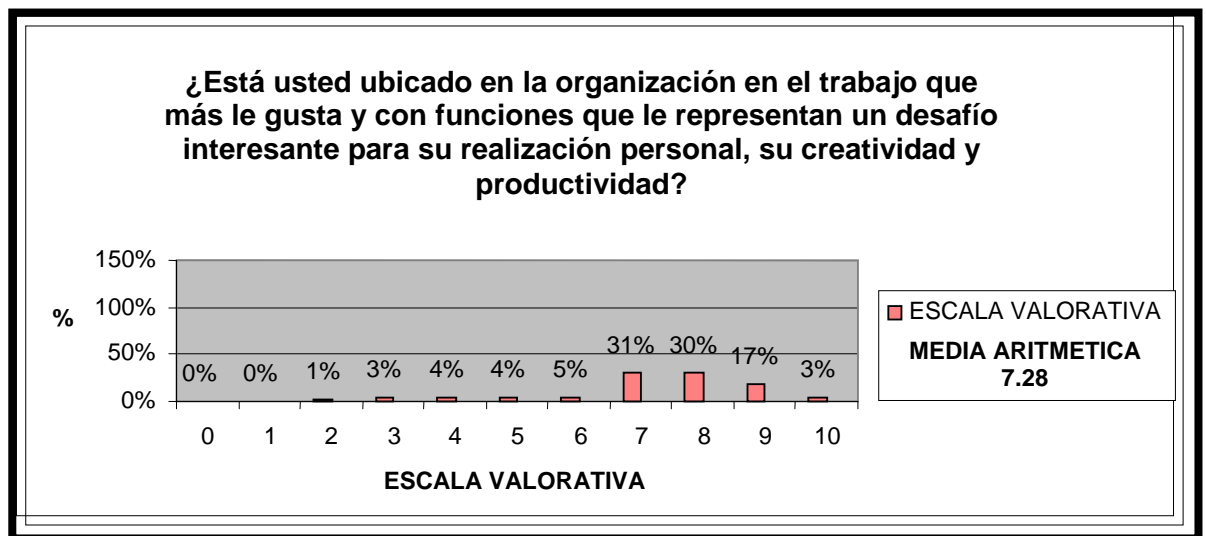


**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## VARIABLE 4: TRABAJO GRATIFICANTE

Otra variable importante en este proceso de análisis es el trabajo gratificante, el cual en una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de este, se encuentra con una media aritmética de 7.28, indicando así, que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, lo cual sería que un número superior a la mitad de los encuestados considera que las personas en la organización, si están ubicadas en el trabajo que más le gusta y las funciones que ejercen les representan un desafío interesante para sus metas personales, su creatividad y productividad. (Ver gráfica #.7).

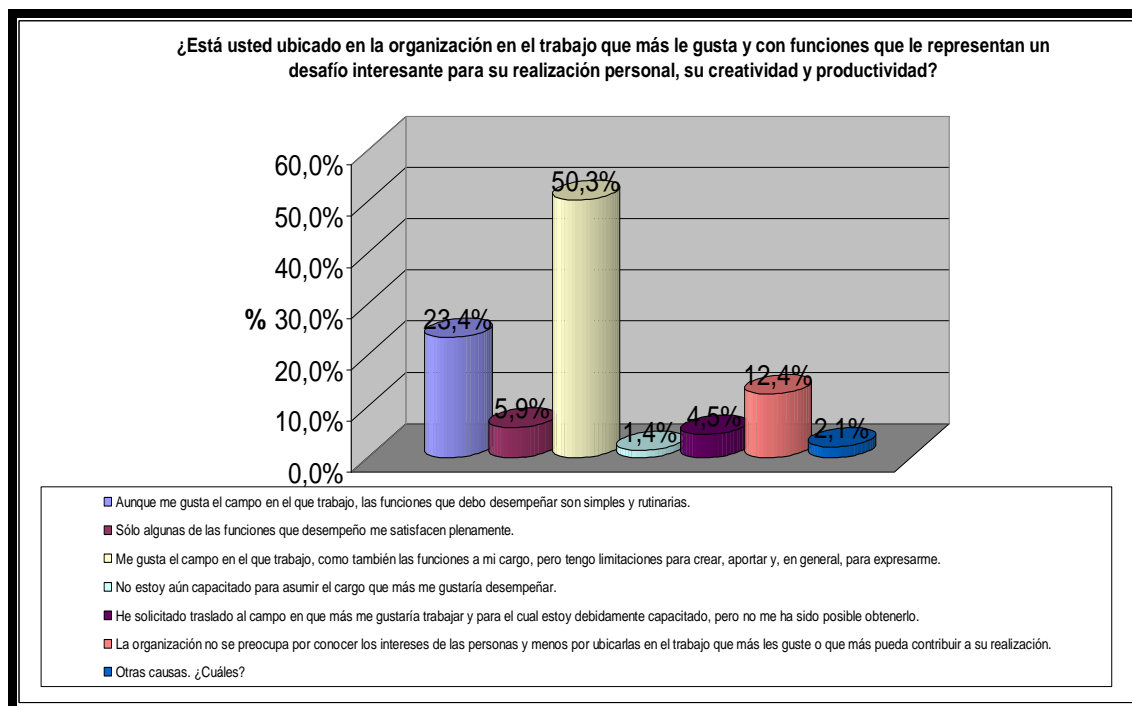
**Gráfica #.7 Evaluación Del Trabajo Gratificante**



**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Se puede apreciar en la distribución de la población que el 50.3% equivalente a 146 trabajadores encuestados manifestaron que les gusta el campo donde trabajan, como también las funciones a ese cargo, pero tienen limitaciones para crear, aportar y en general para expresarse, mientras que el 23.4% aseguraron que aunque les gusta el campo en donde trabajan, las funciones son simples y rutinarias. (Ver gráfica #.8)

## Gráfica #.8 Trabajo Gratificante

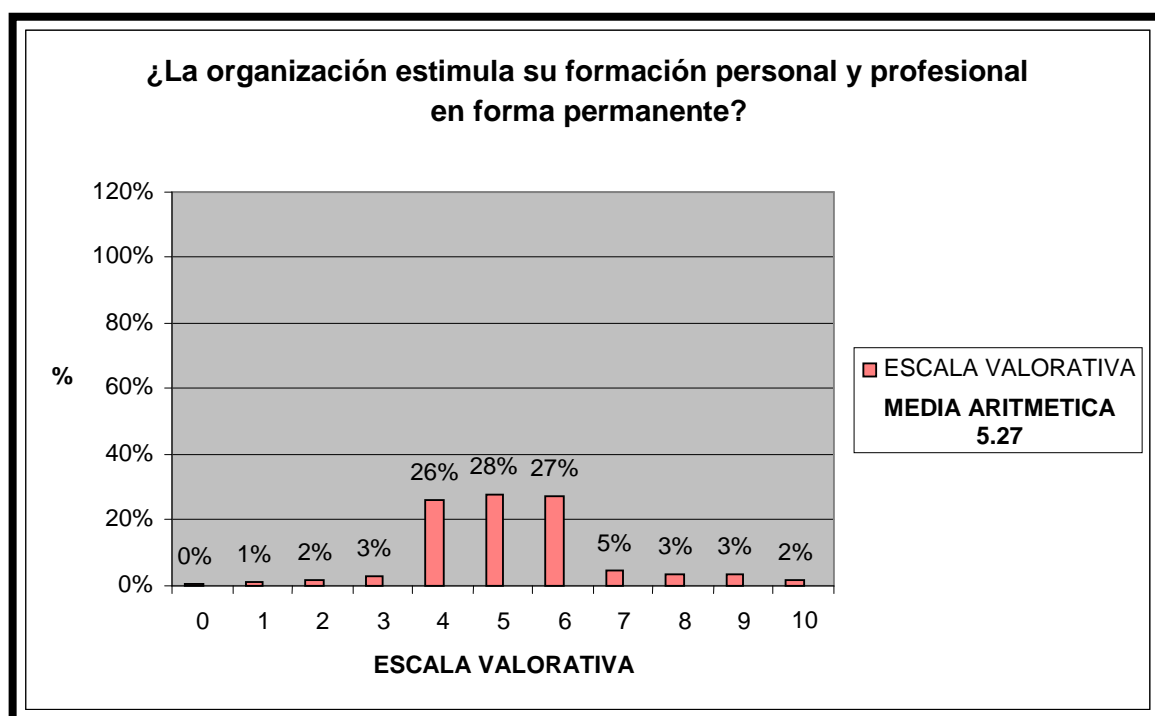


Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## VARIABLE 5: DESARROLLO PERSONAL

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual del desarrollo personal, se encuentra con una media aritmética de 5.27, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número no muy superior a la mitad de los encuestados considera que las personas en la organización, se les estimula su formación personal y profesional en forma permanente. (Ver gráfica #.9)

**Gráfica #.9 Evaluación Del Desarrollo Personal**



**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

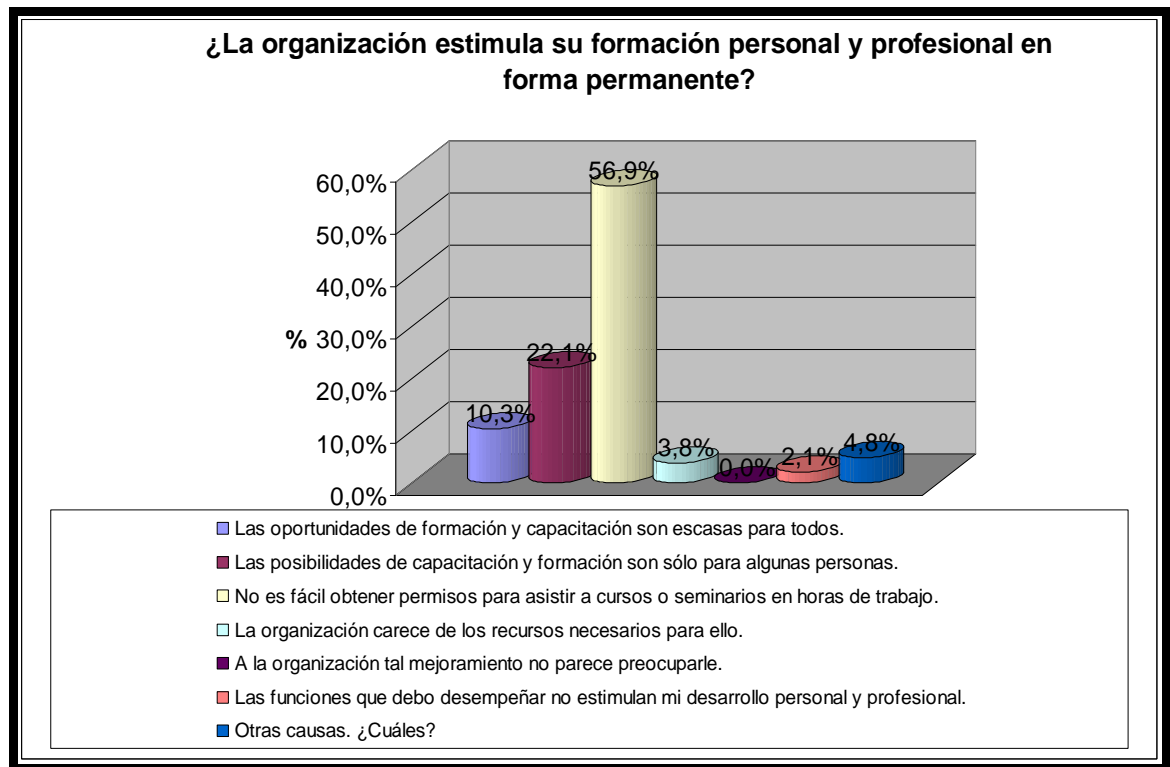
El análisis e interpretación de los datos de la variable desarrollo personal se establece tomando como referencia a Robbins, Stephen (1988), en donde manifiesta que este es una actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad.

De acuerdo con los datos obtenidos por medio de la aplicación de encuestas en las instalaciones de los hoteles, se puede concluir que el 56.9% de los empleados encuestados equivalentes a 165 personas, manifestaron que no era fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo, mientras que el 22.1% aseguro que las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.

Esto nos permite determinar que con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus

posibilidades de pensar, sentir y actuar en la organización. (Ver gráfica #.10)

**Gráfica #.10 Desarrollo Personal**



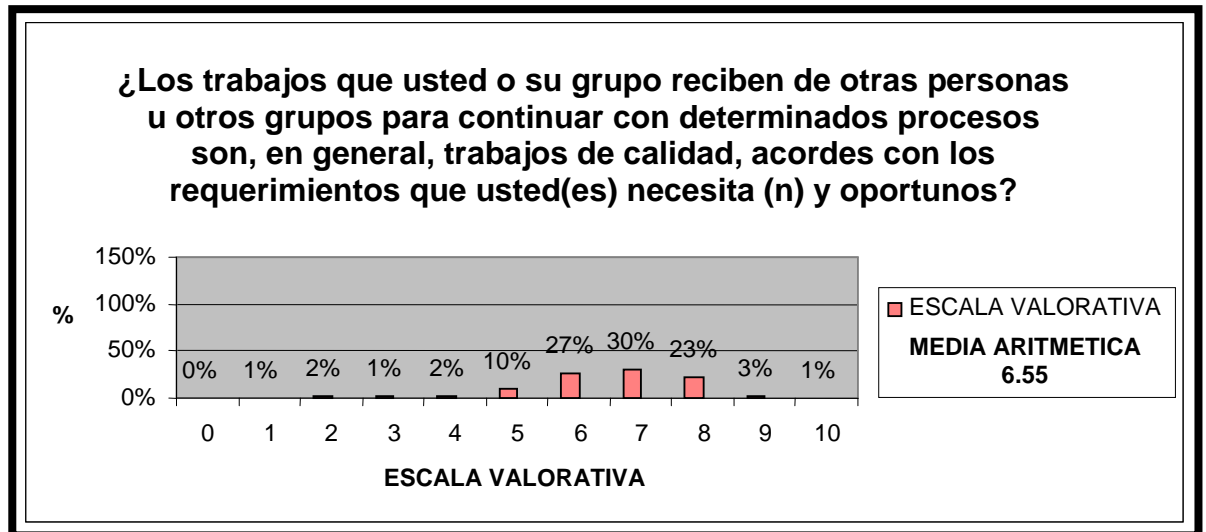
**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

### **VARIABLE 6: BUEN SERVICIO**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual del buen servicio, se encuentra con una media aritmética de 6.55, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto un número superior a la mitad de los encuestados considera que las personas en la organización, reciben de otras u otros equipos trabajos para continuarlos con determinados procesos, los cuales son, en general, trabajos oportunos y de calidad, acordes con los requerimientos que se necesita, (Ver gráfica #.11)



**Gráfica #.11 Evaluación Del Buen Servicio**

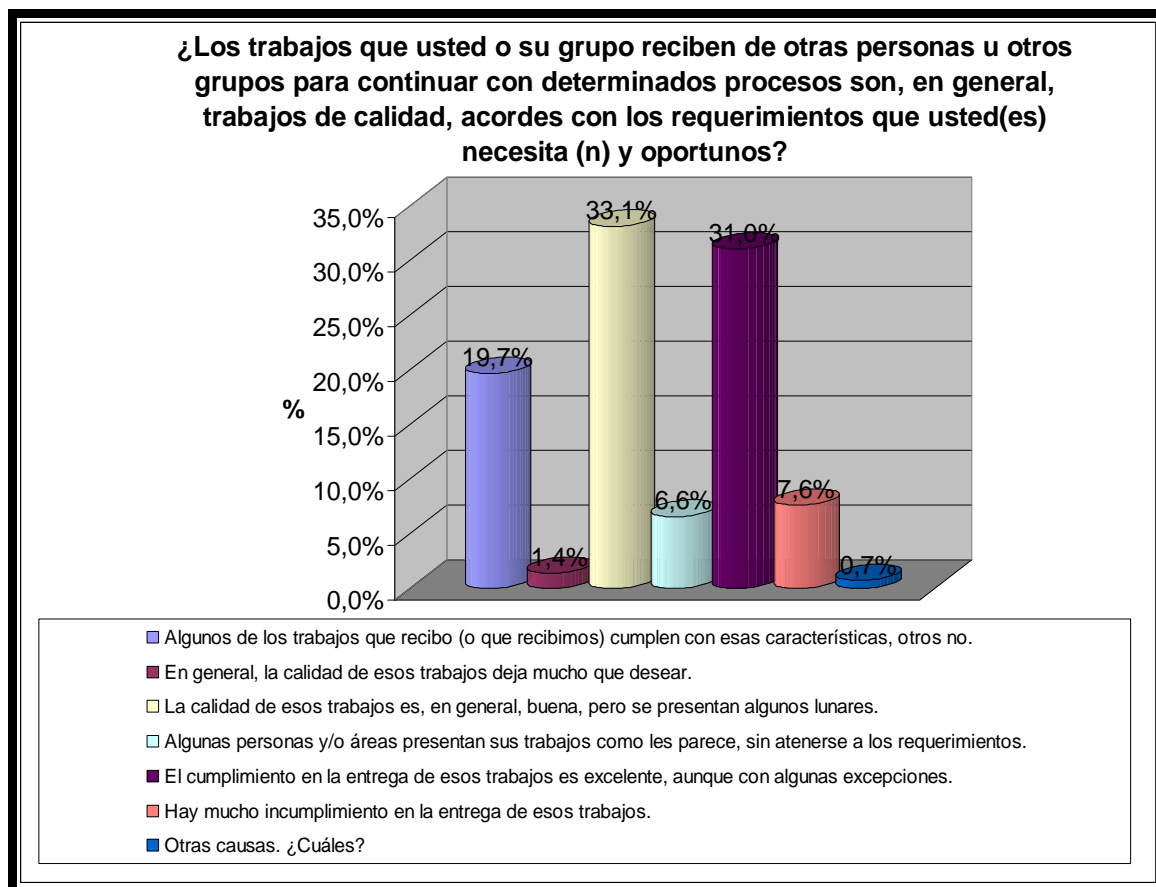


**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

La variable de buen servicio es importante para la consolidación de una organización y el bienestar de la sociedad. De acuerdo con la información obtenida en las aplicación de las encuestas, en donde se evalúa la variable de buen servicio se puede determinar que el 33.1% de los trabajadores encuestados manifestaron que en general la calidad de los trabajos que realizan empresas externas al Hotel es buena, pero presentan algunas irregularidades, mientras que un 31.0% aseguraron que el cumplimiento de esos trabajos es excelente, pero con algunas irregularidades.

Esta información conlleva a la efectividad de la organización y a un mejor clima organizacional. (Ver gráfica #.12)

**Gráfica #.12 Buen Servicio**

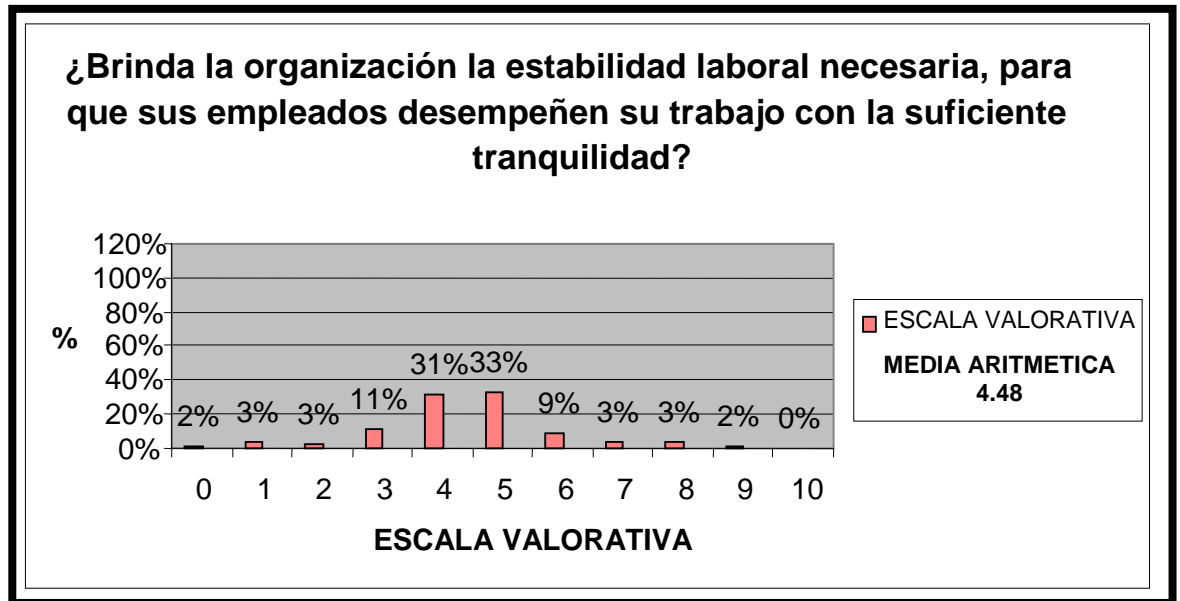


**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

**VARIABLE 7: ESTABILIDAD LABORAL**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la estabilidad laboral, se encuentra con una media aritmética de 4.48, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número inferior a la mitad de los encuestados considera que a las personas en la organización no se les brinda la estabilidad laboral necesaria, para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad (Ver gráfica #.13)

**Gráfica #.13 Evaluación De La Estabilidad Laboral**

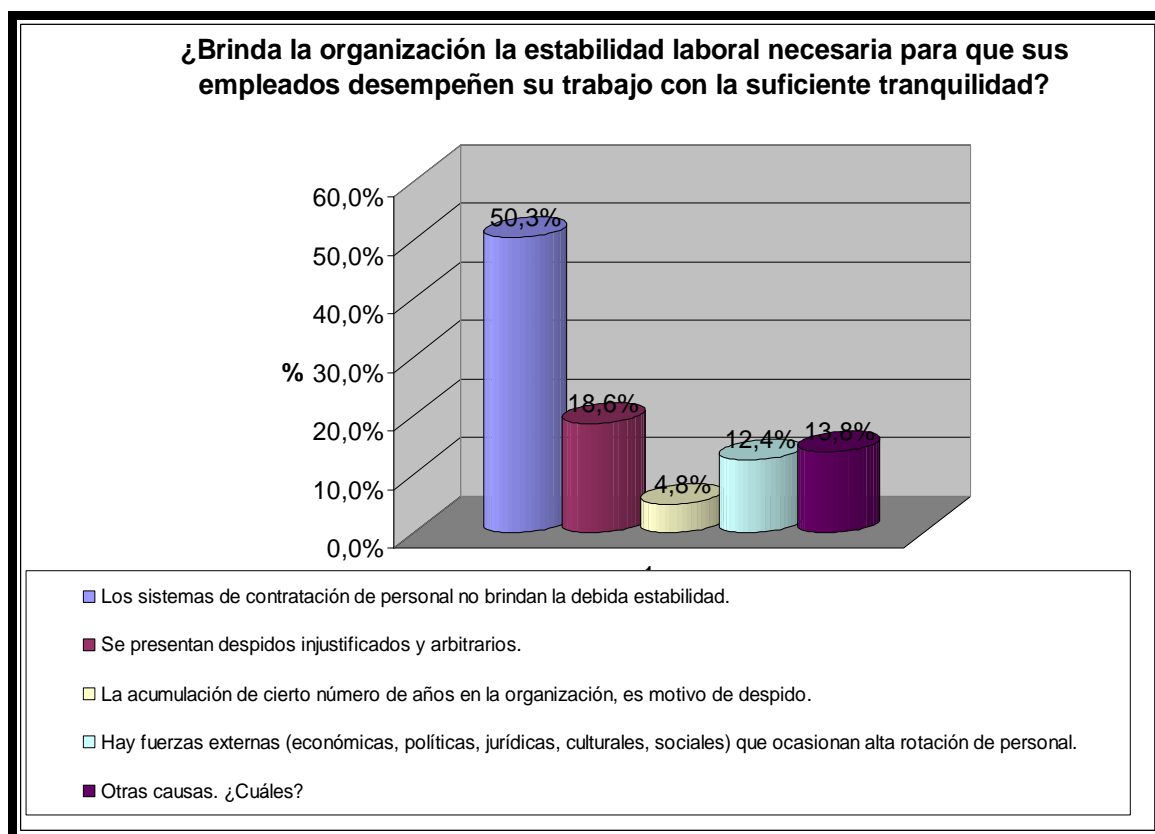


**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

Según lo establecido por Robbins, Stephen (1.988), la estabilidad laboral la define como el derecho de un trabajador a conservar su puesto de trabajo indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer espaciaísimas circunstancias, es un factor que se deriva de la característica de tracto sucesivo propio del contrato de trabajo.

De esta forma se determina de acuerdo con la información obtenida de la variable de estabilidad laboral que el 50.3% de los encuestados manifestaron que los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad, mientras que un 18.6% manifestaron que en la organización se presentan despidos injustificados y arbitrarios, lo cual permite argumentar que de acuerdo al concepto planteado por el autor, en las organizaciones objeto de estudio no tienen mucho en cuenta la variable de estabilidad laboral para con sus trabajadores. (Ver gráfica #.14):

## Gráfica #.14 Estabilidad Laboral

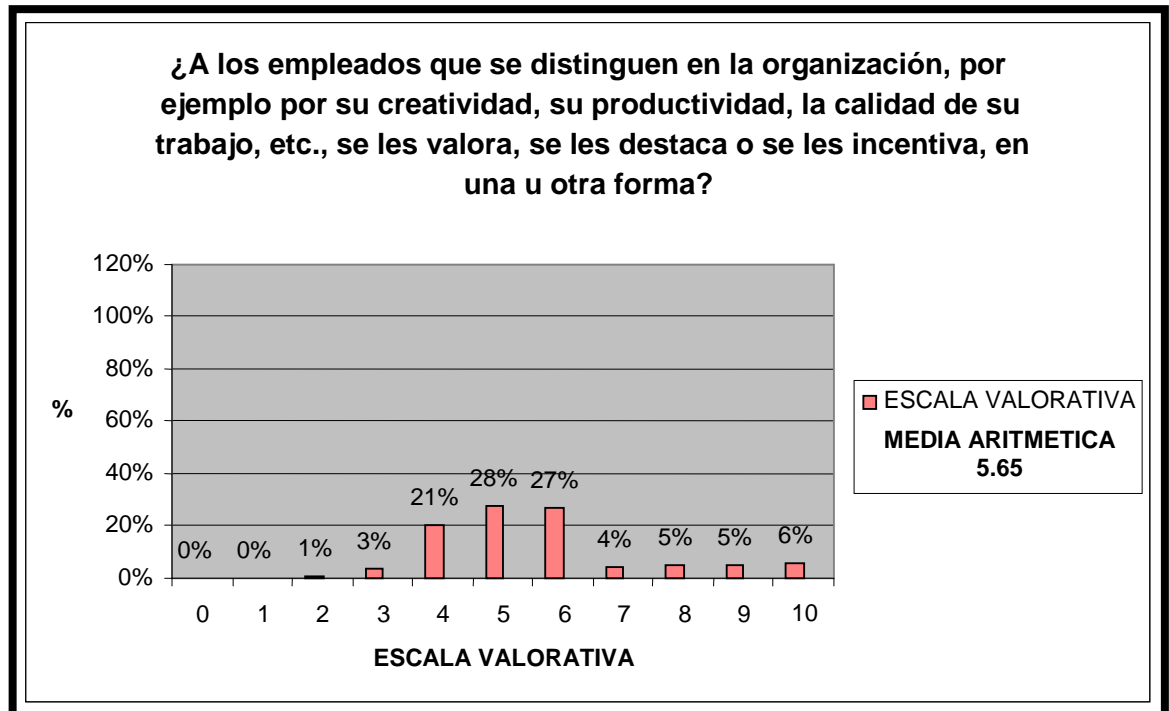


Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## VARIABLE 8: VALORACIÓN

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la valoración, se encuentra con una media aritmética de 5.65, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número no muy superior a la mitad de los encuestados considera que las personas en la organización, que se distinguen por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en alguna forma, (Ver gráfica #.15)

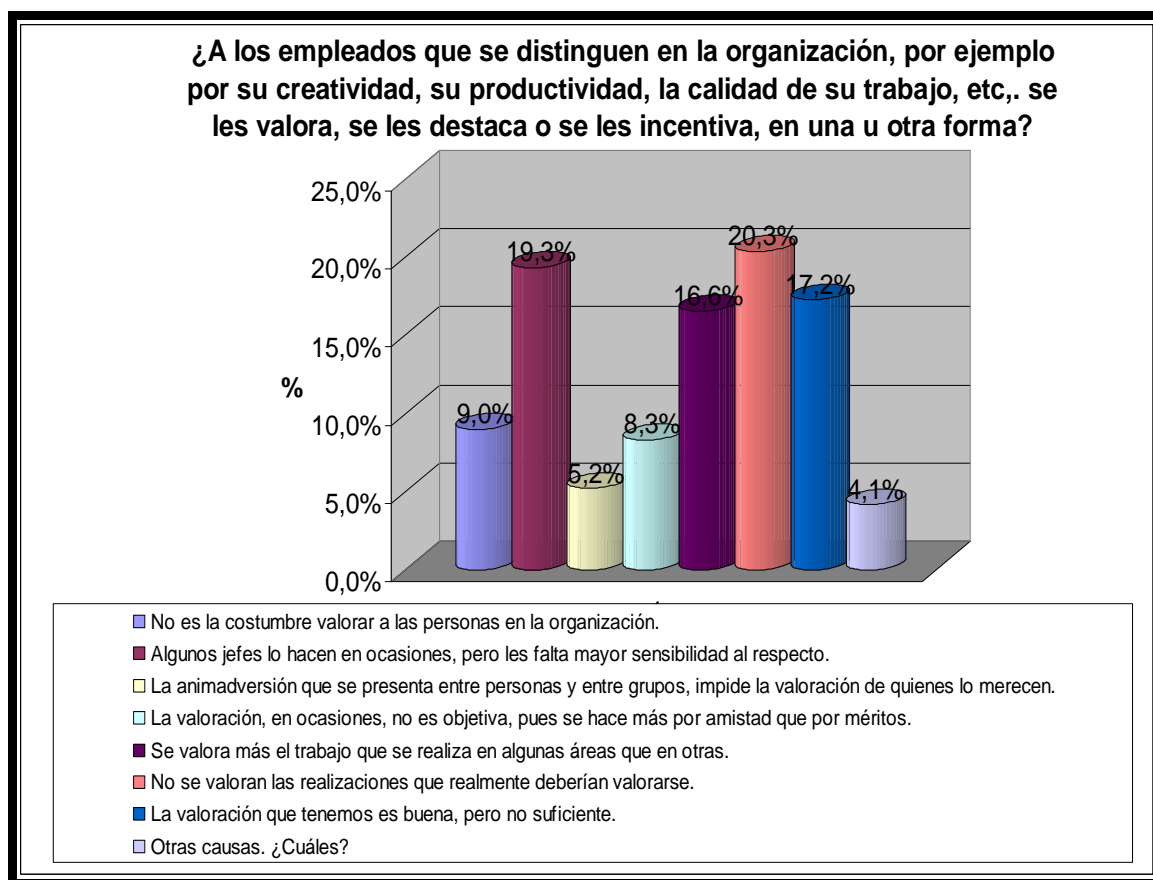
### Gráfica #.15 Evaluación De La Valoración



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Tomando como referencia el concepto planteado por Robbins, Stephen (1988) sobre la valoración, en donde manifiesta que es el reconocimiento, aprecio del valor o merito que se le asigna a una persona dentro de la organización, ya sea por su productividad o calidad de trabajo, virtudes, actitudes o cualidades, se puede decir de acuerdo a los datos obtenidos en las instalaciones de los Hoteles, se puede analizar que el 20.3% del total de la población aseguraron que algunos de sus líderes valoran la creatividad, productividad, los incentivan, pero les hace falta mayor sensibilidad al respecto, mientras que un 19.3% manifestaron que no se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse. (Ver grafica # 16).

**Gráfica #.16 Valoración**

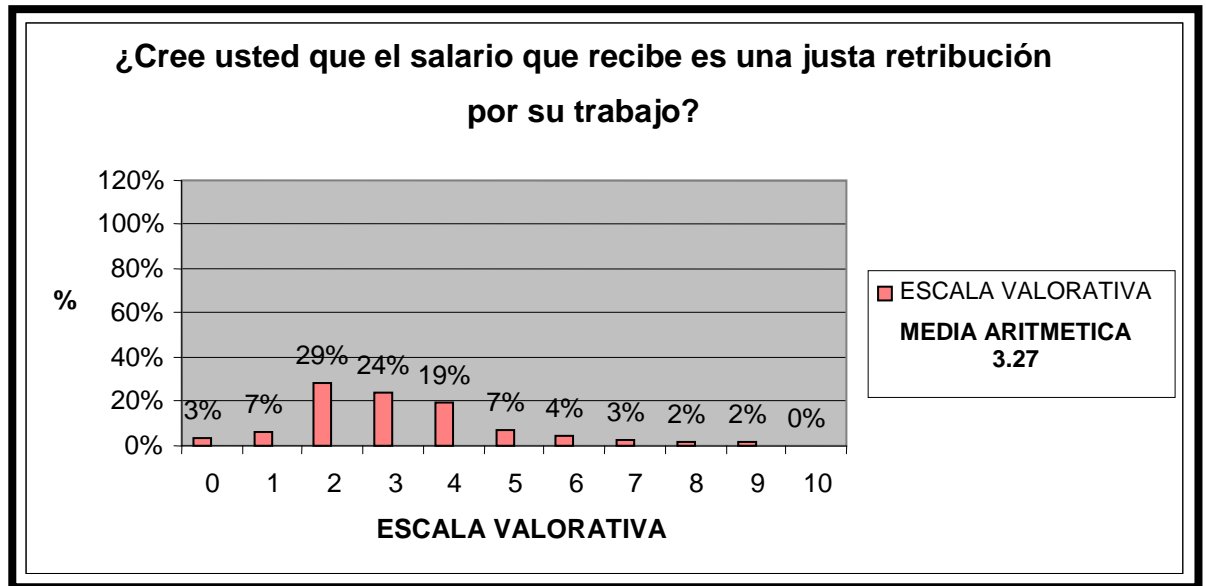


**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

**VARIABLE 9: SALARIO**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual del salario, se encuentra con una media aritmética de 3.27, lo que indica que esta variable es percibida de forma POCO GRATIFICANTE, por tanto un número inferior a la mitad de los encuestados, considera que a las personas en la organización, los salarios que esta les tiene establecidos para retribuir su trabajo no son los adecuados, (Ver gráfica #.17)

**Gráfica #.17 Evaluación Del Salario**



**Fuente: Grupo Investigador.**

Robbins, Stephen (1988), establece que el salario es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual. Tomando como referencia la información que se obtuvo en la tabulación de las encuestas, se puede determinar que el 26.2% del total de la población hotelera objeto de estudio manifestaron con respecto a los salarios, que estos deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan, el 24.8% manifestaron que frente al mercado laboral, consideran que los salarios son bajos, también se analizó que el 17.2% plantearon que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo. (Ver gráfica # 18).

**Gráfica #.18 Salario**



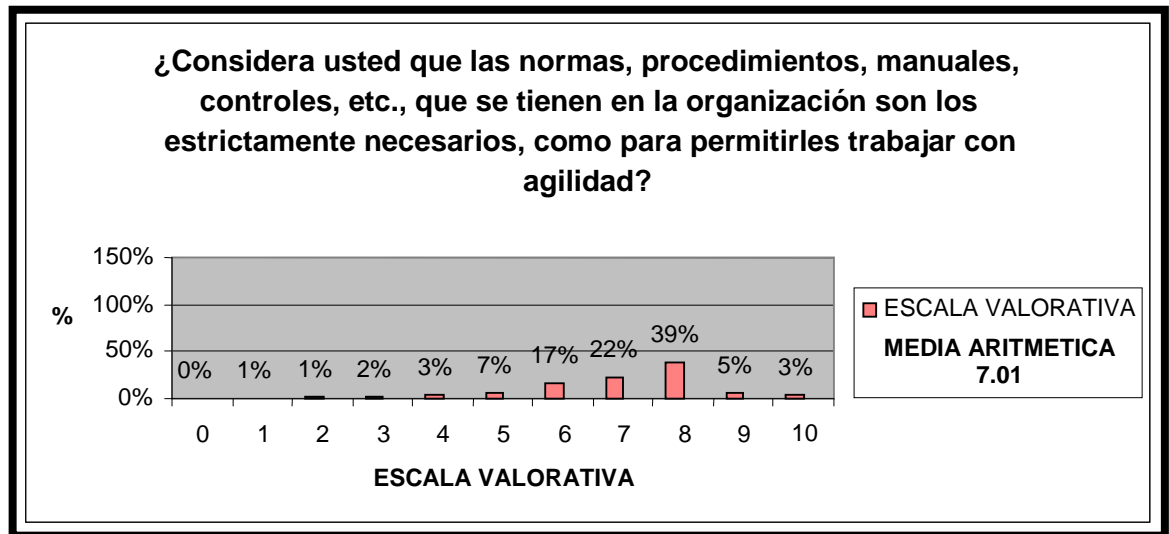
**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

### **VARIABLE 10: AGILIDAD**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de agilidad, se encuentra con una media aritmética de 7.01, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto un número superior a la mitad de los encuestados, considera que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirles trabajar con agilidad (Ver gráfica #.19)



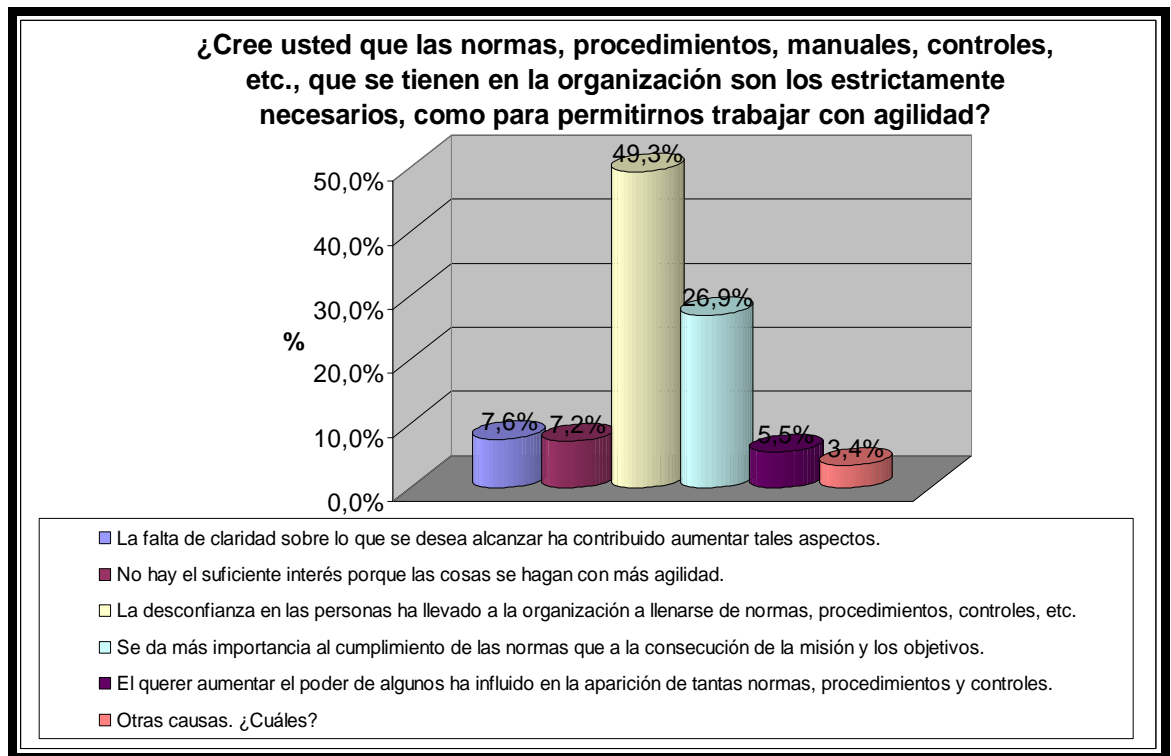
**Gráfica #.19 Evaluación De La Agilidad**



**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Goncalvez, Alexis (1997), establecen que la agilidad es la capacidad que posee un individuo a la hora de realizar una tarea o acción de la manera más rápida y eficiente, o sea empleando la menor cantidad de energía y tiempo posible. De acuerdo con los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas en las instalaciones de los Hoteles, se puede determinar que el 49.3% de los trabajadores encuestados manifestaron que existe demasiada desconfianza en la organización, hasta el punto que se ha llenado de normas, procedimientos y controles en las diferentes actividades que requieren de mucha agilidad, mientras que el 26.9% manifestó que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos. (Ver gráfica # 20).

## Gráfica #.20 Agilidad

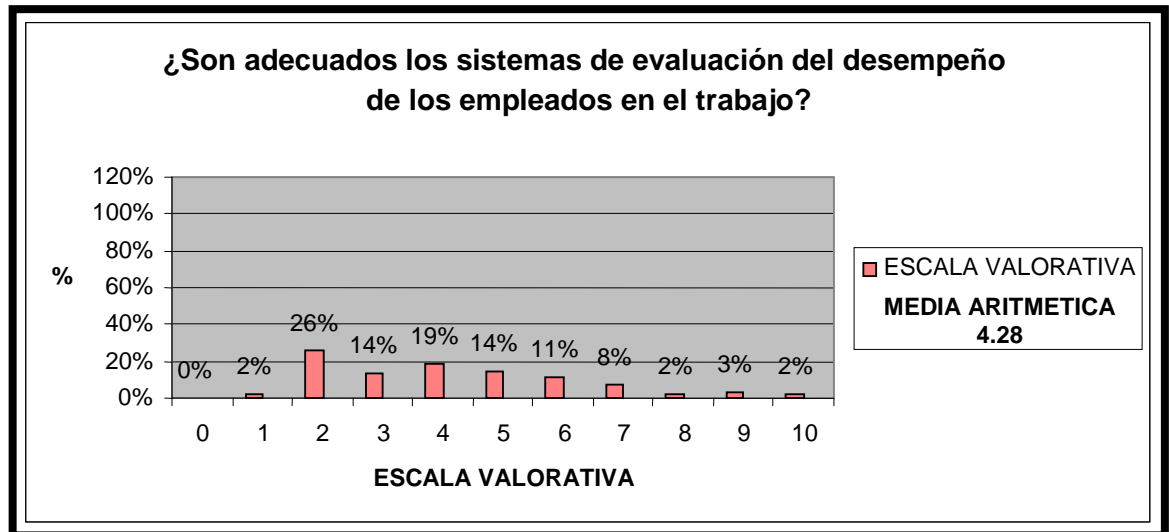


Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## VARIABLE 11: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de desempeño, se encuentra con una media aritmética de 4.28, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número inferior a la mitad de los encuestados, considera que no son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de los empleados en el trabajo, (Ver gráfica #.21)

**Gráfica #.21 Evaluación de Desempeño**

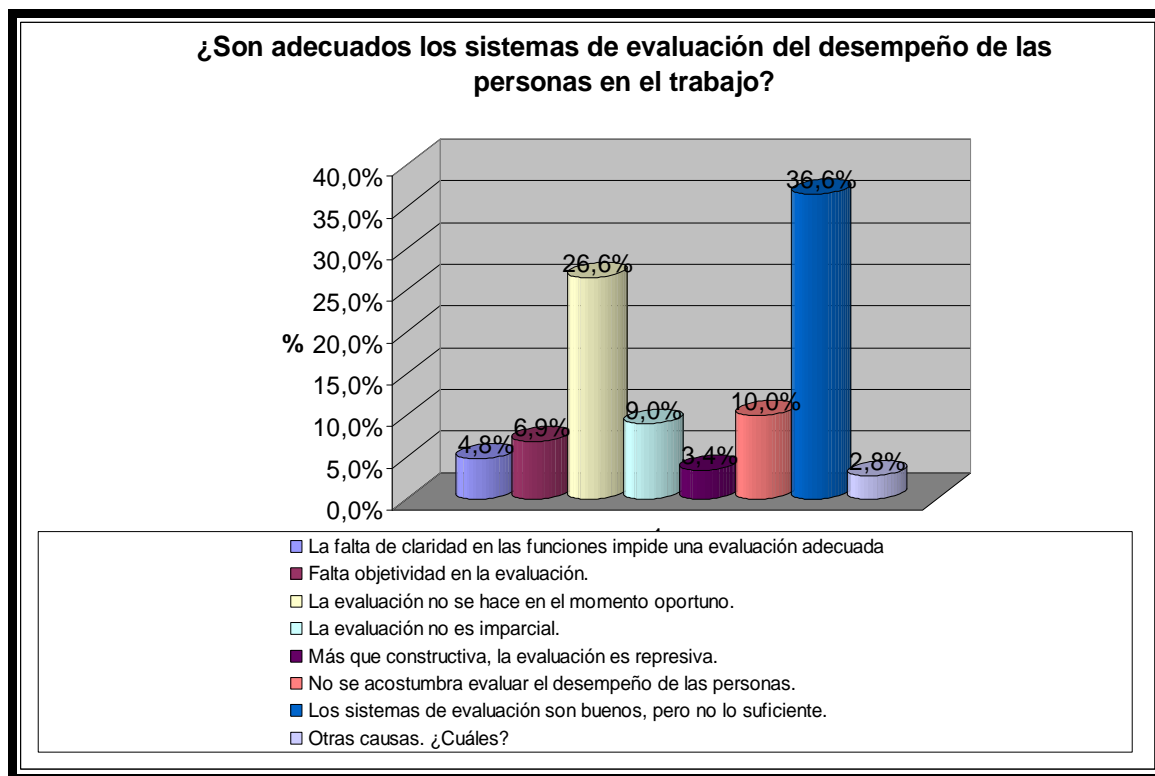


Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Tomando como referencia la definición establecida por Gibson (1997), la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Al analizar la información obtenida en las instalaciones de los Hoteles, se puede concluir que el 36.6% del total de la población encuestada manifestaron que los sistemas de evaluación utilizada en la organización son buenos, pero no lo suficiente. También plantearon que en un 26.6% la evaluación no se hace en el momento oportuno. (Ver gráfica # 22).

**Gráfica #.22 Evaluación de Desempeño**

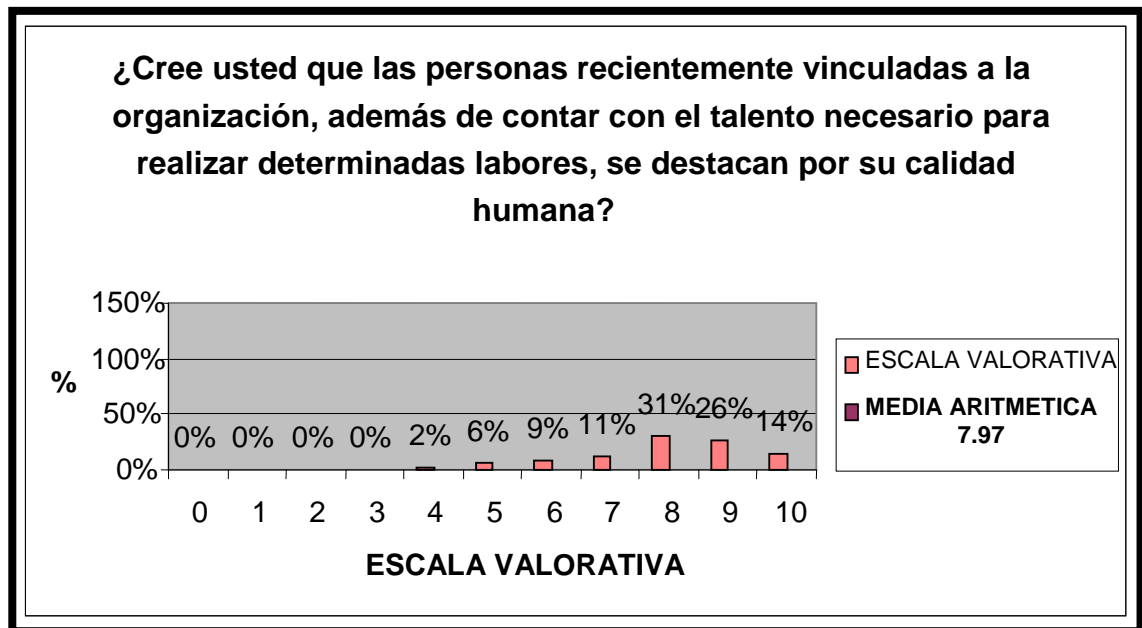


Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## VARIABLE 12: SELECCIÓN DEL PERSONAL

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de selección del personal, se encuentra con una media aritmética de 7.97, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto un número superior a la mitad de los encuestados, considera que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana, (Ver gráfica #.23)

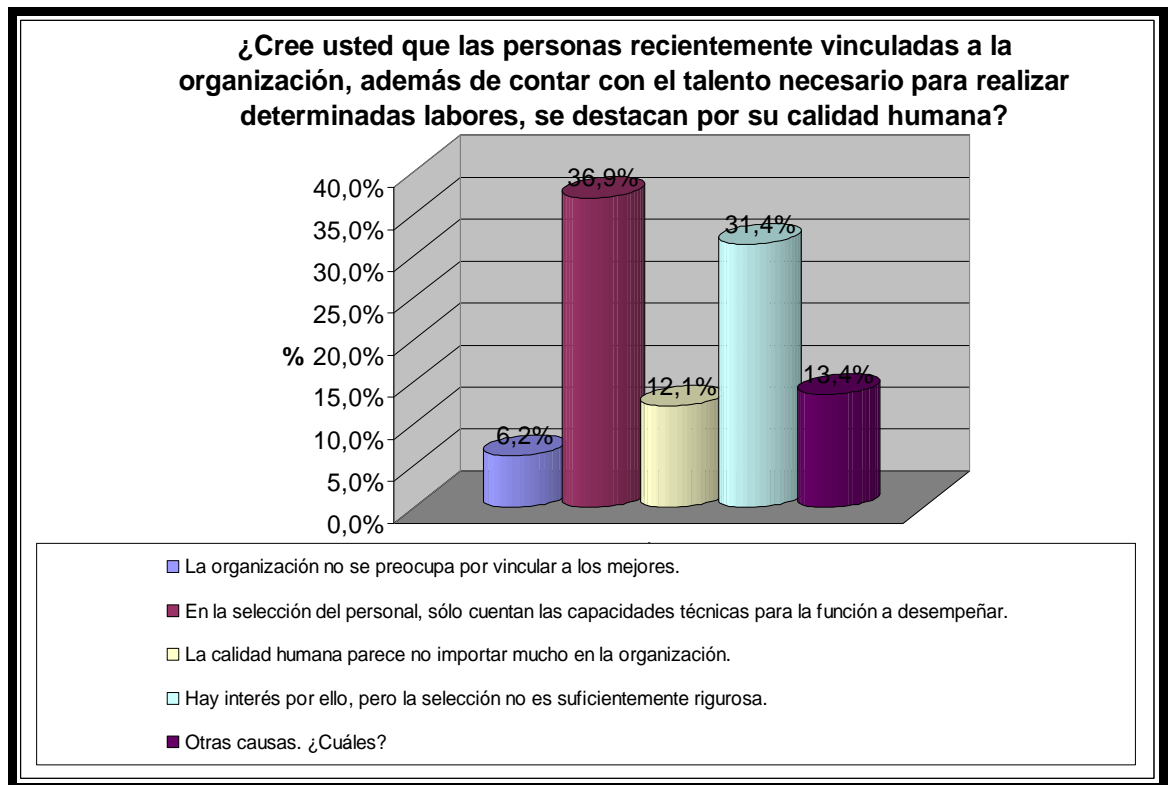
**Gráfica #.23 Evaluación De La Selección Del Personal**



**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Gibson (1997), establece que la selección del personal es un proceso que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. De esta manera se puede determinar que de acuerdo a los datos obtenidos en las instalaciones de los Hoteles, el 36.9% de los encuestados manifestaron con relación a la variable de selección del personal que solo tienen en cuenta las capacidades técnicas para la funciones a desempeñar, el 31.4% plantearon que hay interés por contratar el mejor talento humano para desempeñar un cargo en la empresa pero la selección no es lo suficientemente rigurosa. (Ver grafica # 24).

**Gráfica #.24 Selección Del Personal**

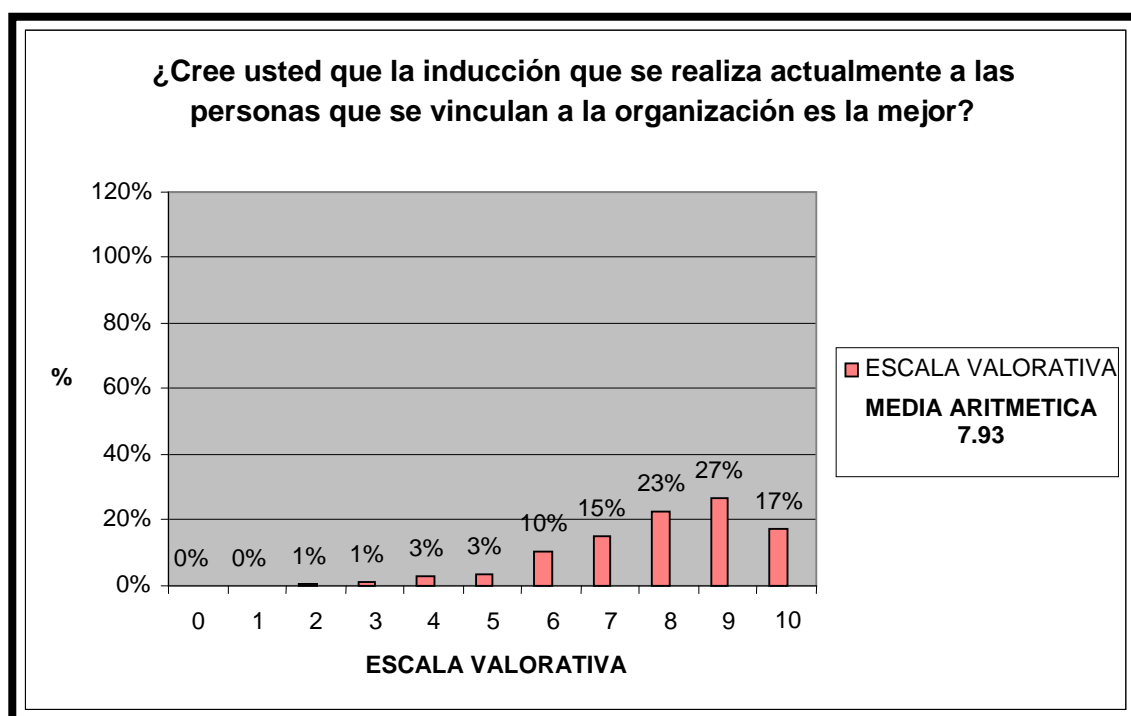


**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

### **VARIABLE 13: INDUCCIÓN**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de inducción, se encuentra con una media aritmética de 7.93, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto un número superior a la mitad de los encuestados, considera que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor, (Ver gráfica #.25)

**Gráfica #.25 Evaluación De La Inducción**



**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

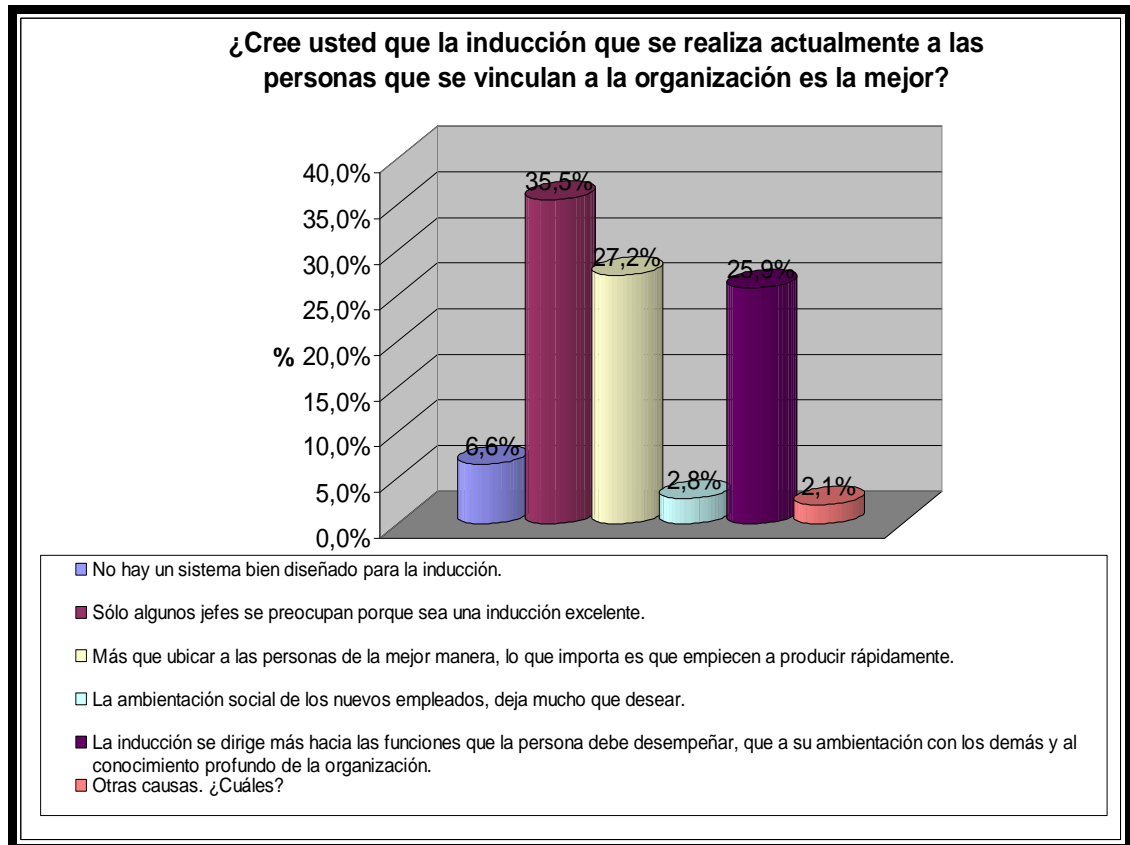
Al analizar la variable inducción y teniendo en cuenta las definiciones de Gibson (1997), en donde manifiesta que es el proceso inicial por medio del cual se proporciona a un nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo, se puede determinar que de acuerdo con los datos obtenidos gracias a la tabulación de las encuestas practicadas en las instalaciones de los Hoteles, el 35.5% de los encuestados manifestaron que, sólo algunos líderes se preocupan por que sea una inducción excelente.

Por otro lado el 27.2% de los encuestados coinciden en que más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.

Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al

cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos para que exista una buena integración entre los trabajadores. (Ver gráfica # 26)

**Gráfica #.26 Inducción**



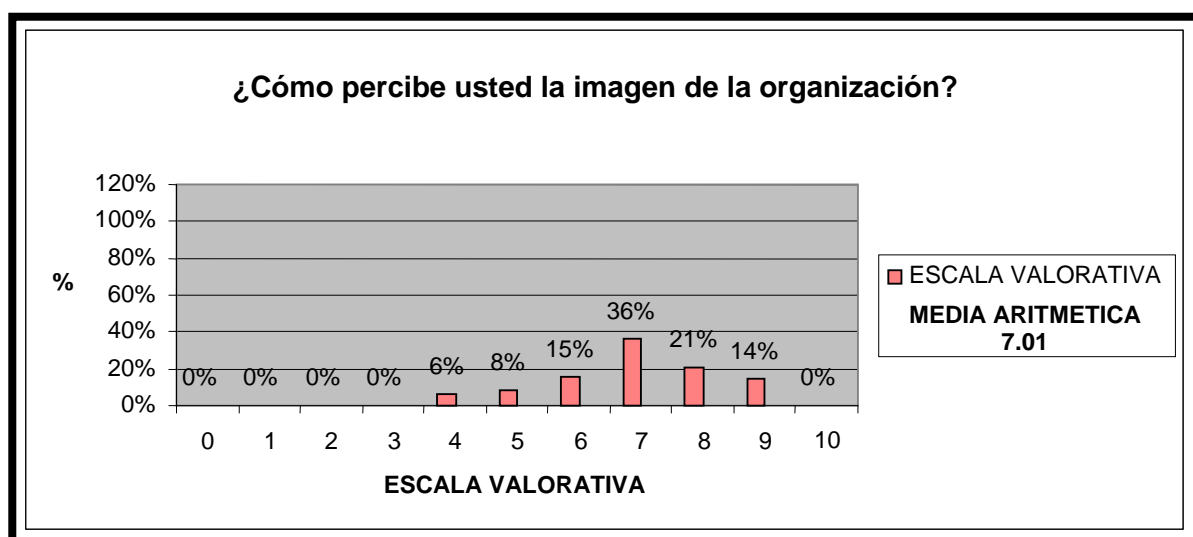
**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

## **VARIABLE 14: IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la imagen de la organización, se encuentra con una media aritmética de 7.01, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto un número superior a la mitad de los encuestados, consideran, que si están de acuerdo con la imagen que se percibe de la organización, (Ver gráfica #.27)



**Gráfica #.27 Evaluación De La Imagen De La Organización**



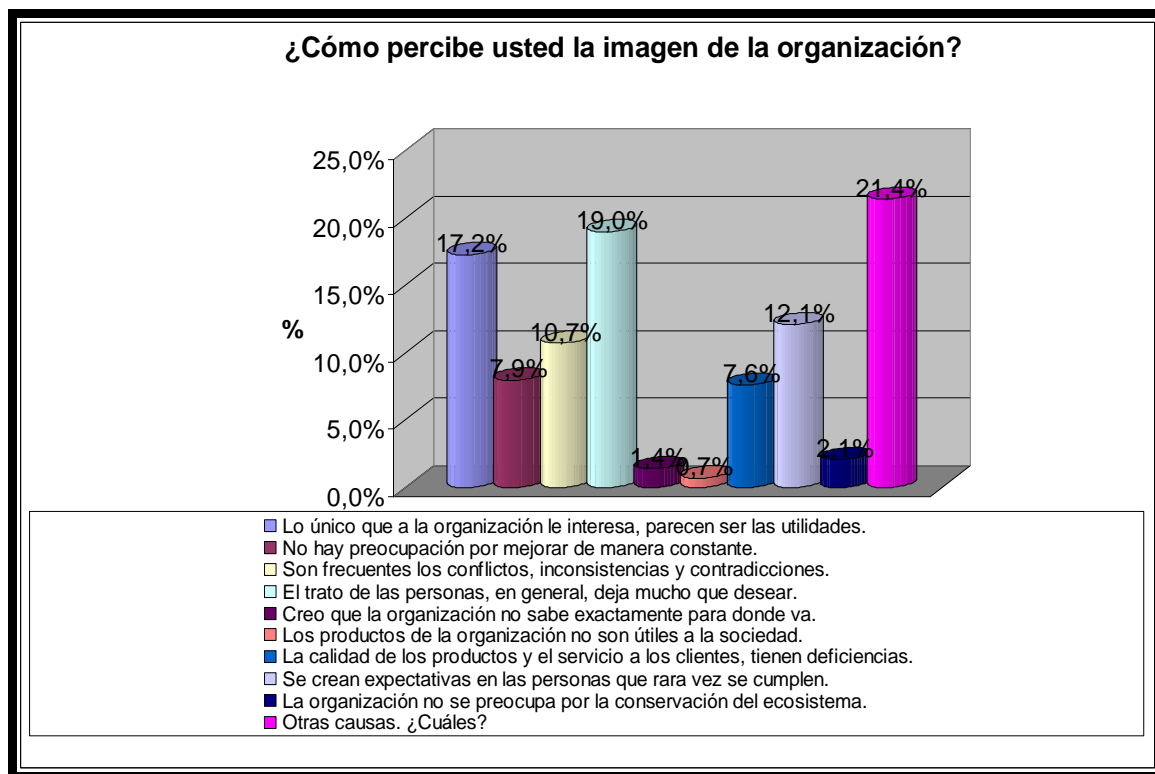
**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Gibson (1997), se refiere a la imagen de la organización a cómo se percibe una compañía tanto internamente como externamente. La creación de una imagen organizacional es un ejercicio en la dirección de la percepción.

Tomando como referencia lo planteado por el auto se puede analizar por medio de la información obtenida que el 21.4% de los encuestados manifestaron otras causas, con relación a la variable de imagen de la organización, lo cual afirmaron que la organización tiene una buena imagen que le permite mantenerse en el mercado y crecer como empresa de acuerdo a las exigencias de los clientes.

Por otro lado el 19.0% El trato de las personas, en general deja mucho que desear, mientras que el 17.2% menciona que lo único que a la organización le interesa parece ser las utilidades. (Ver gráfica # 28).

**Gráfica #.28 Imagen De La Organización**



**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

Al analizar cada una de las variables pertenecientes al factor de carácter organizacional, el grupo investigador realiza una serie de conclusiones de manera general, tomando como referencia el factor objeto de estudio, en donde se describen las percepciones de los empleados con relación a las variables que afectan el clima laboral de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena. (Ver tabla # 6).

Las variables de CARÁCTER ORGANIZACIONAL que afectan el clima organizacional en cuatro empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, en general obtuvieron en promedio un indicador MEDIANAMENTE GRATIFICANTE de acuerdo la percepción de los empleados encuestados, con una media aritmética de 6.04, en una escala de cero a diez.

En los indicadores de las catorce variables contenidas en este primer factor, se pudo observar el gran porcentaje de empleados encuestados que afirma

percibir las de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE. Las variables con mayor percepción son: claridad organizacional, consenso, desarrollo personal y valoración con participaciones de 5.86, 5.83, 5.27, 5.65 respectivamente. (Ver Grafico # 29).

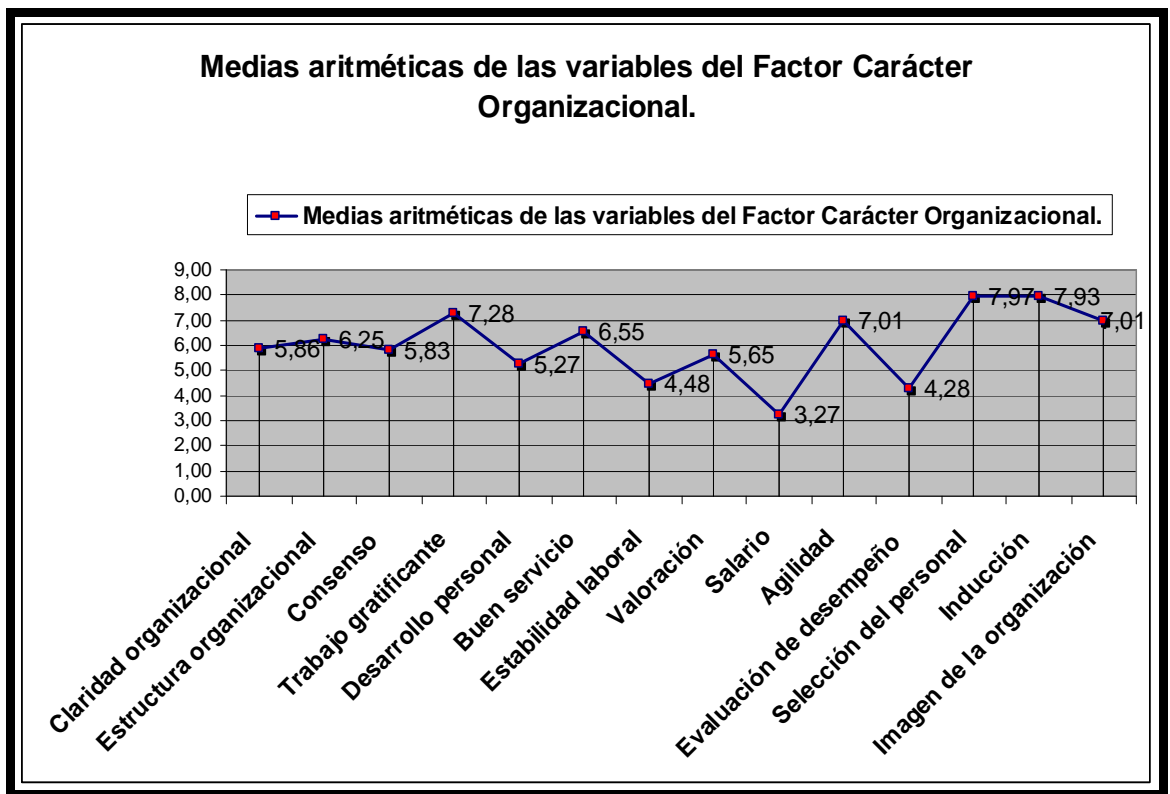
Por otro lado, gracias a la calificación emitida por los encuestados en la escala de valoración cualitativa, las variables estructura organizacional, trabajo gratificante, buen servicio, agilidad, selección del personal, inducción, e imagen de la organización presentan la mejor percepción en el indicador GRATIFICANTE, con una participación de 6.25, 7.28, 6.55, 7.01, 7.97, 7.93, 7.01 respectivamente. (Ver tabla # 6)

**Tabla 6. Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del Factor Carácter Organizacional.**

| <b>Variables</b>          | <b>Media Aritmética</b> | <b>Rango en la Escala Valorativa</b> |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Claridad organizacional   | <b>5.86</b>             | Medianamente gratificante            |
| Estructura organizacional | <b>6.25</b>             | Gratificante                         |
| Consenso                  | <b>5.83</b>             | Medianamente gratificante            |
| Trabajo gratificante      | <b>7.28</b>             | Gratificante                         |
| Desarrollo personal       | <b>5.27</b>             | Medianamente gratificante            |
| Buen servicio             | <b>6.55</b>             | Gratificante                         |
| Estabilidad laboral       | <b>4.48</b>             | Medianamente gratificante            |
| Valoración                | <b>5.65</b>             | Medianamente gratificante            |
| Salario                   | <b>3.27</b>             | Poco gratificante                    |
| Agilidad                  | <b>7.01</b>             | Gratificante                         |
| Evaluación de desempeño   | <b>4.28</b>             | Medianamente gratificante            |
| Selección del personal    | <b>7.97</b>             | Gratificante                         |
| Inducción                 | <b>7.93</b>             | Gratificante                         |
| Imagen de la organización | <b>7.01</b>             | Gratificante                         |

**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

**Gráfica #.29 Medias aritméticas de las variables del Factor Carácter Organizacional.**



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## **7.4 FACTOR DE CARÁCTER INTERPERSONAL**

El presente factor, relacionado con el carácter interpersonal de las organizaciones objeto de estudio, esta conformado por una serie de variables que le ayudan a éstas a ser mas dinámicas y comunicativas en el sector donde se desarrollen. Esto se logra a través procesos que garanticen el buen funcionamiento y crecimiento de la organización.

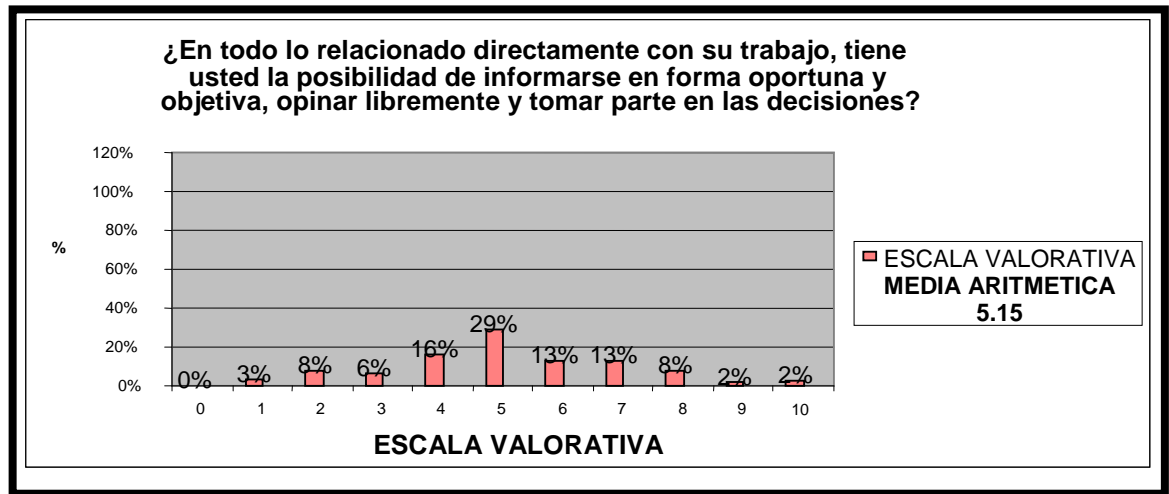
Dicho factor lo integran las siguientes variables: participación en toma de decisiones, relación simbiótica, liderazgo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, expresión informal positiva, comportamiento sistémico, feedback o retroalimentación.

A continuación se describe el resultado obtenido de cada variable:

### **VARIABLE 15: PARTICIPACIÓN**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la participación, se encuentra con una media aritmética de 5.15, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número no muy superior a la mitad de los encuestados, consideran que en todo lo relacionado directamente con su trabajo, tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, (Ver gráfica #.30)

**Gráfica #.30 Evaluación De La Participación**

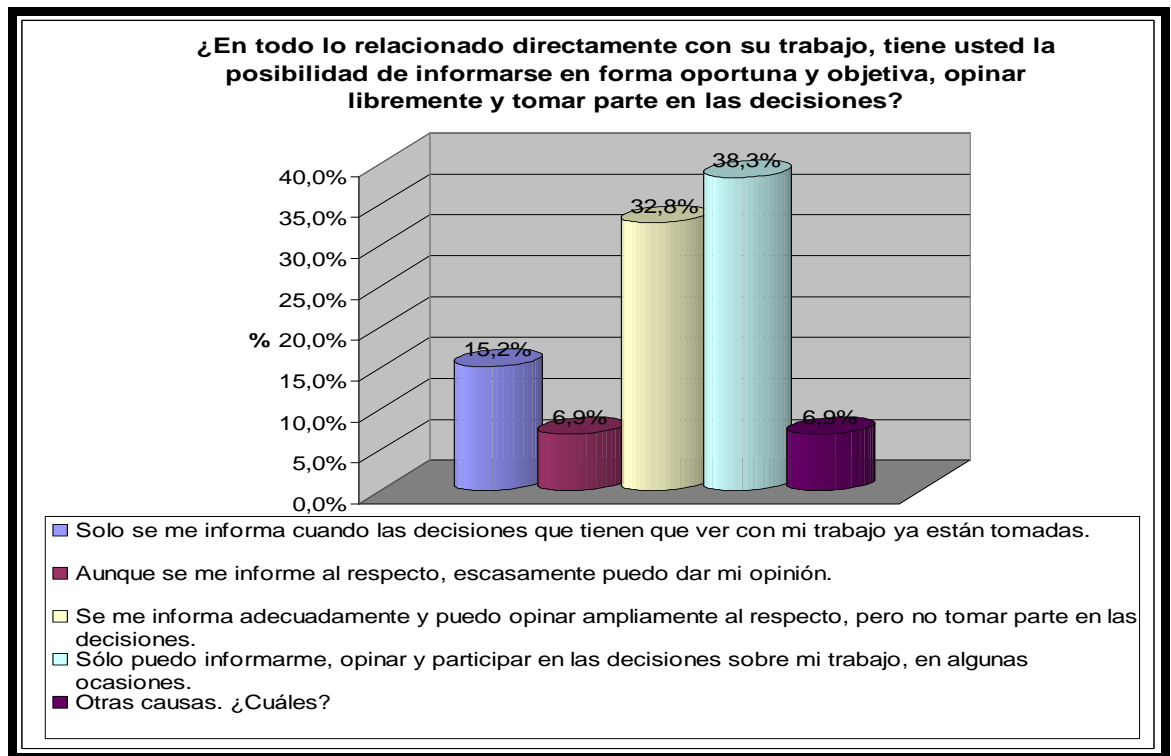


**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

Al analizar la variable participación Goncalvez, Alexis (1.997), establece que es todo lo relacionado directamente con el trabajo de los empleados y la posibilidad de informarse en forma oportuna, objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

De esta manera se determina que de acuerdo con los datos obtenidos de la variable participación, en todo lo relacionado directamente con el trabajo, en las organizaciones objeto de estudio, los trabajadores pueden informarse y opinar de las decisiones de su trabajo pero solo en algunas ocasiones, lo cual esta representado en un 38.3% del total de la población y que es equivalente a 111 trabajadores. Con un 32.8% de los trabajadores manifestaron que se les informaba adecuadamente y podían opinar ampliamente al respecto, pero no hacer parte de la decisiones. (Ver gráfica #.31)

**Gráfica #.31 Participación**

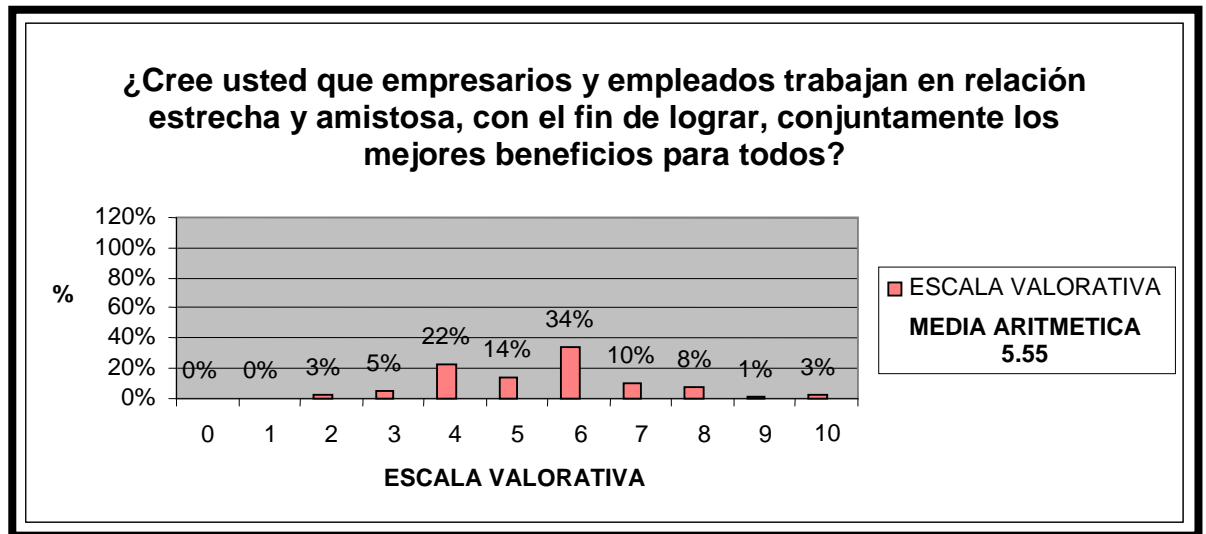


**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

### **VARIABLE 16: RELACIÓN SIMBIÓTICA**

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la relación simbiótica, se encuentra con una media aritmética de 5.55, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número no muy superior a la mitad de los encuestados, consideran que el líder inmediato y el personal que lo rodea trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos, (Ver gráfica #.32)

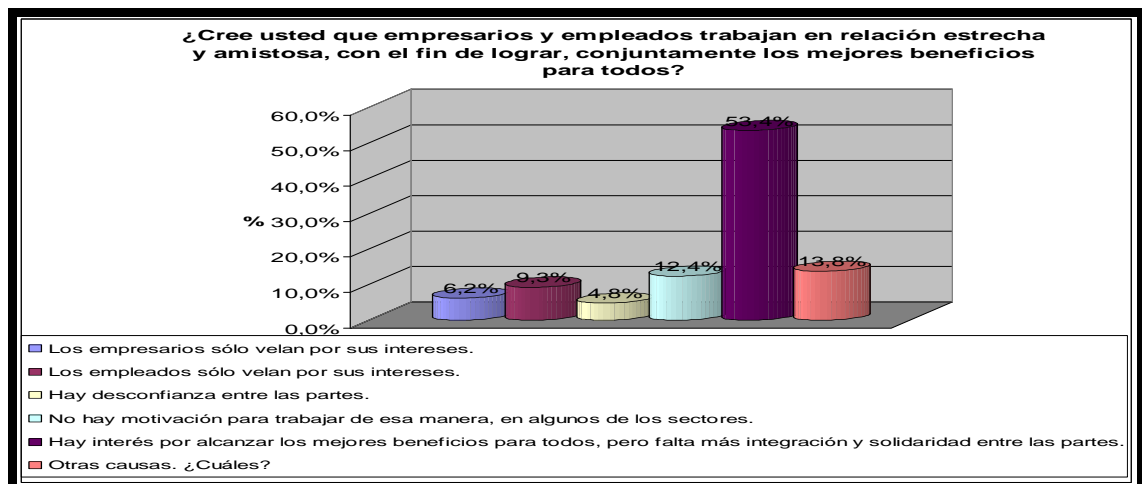
**Gráfica #.32 Evaluación De La Relación Simbiótica**



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Al analizar la información que se obtuvo por medio de las encuestas, se puede determinar que un 53.4% del total de la población manifestaron que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta mayor integración y solidaridad entre las partes. Sin embargo un 13.8% de las personas encuestadas manifestaron otras causas como la relación estrecha y unida de el jefe con ellos, también los buenos consejos y recomendaciones contractivas que le dicen. (Ver gráfica #.33)

**Gráfica #.33 Relación Simbiótica**



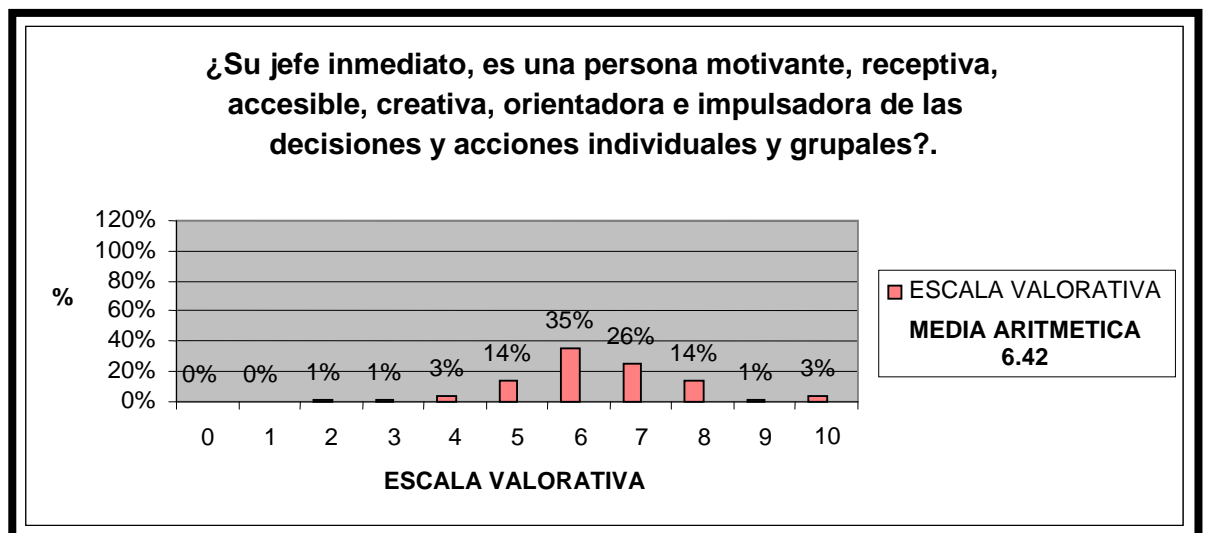
Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.



## VARIABLE 17: LIDERAZGO

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual del liderazgo, se encuentra con una media aritmética de 6.42, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto un número superior a la mitad de los encuestados, consideran que su líder inmediato, es una persona receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales, (Ver gráfica #.34)

**Gráfica #.34 Evaluación Del Liderazgo**



**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

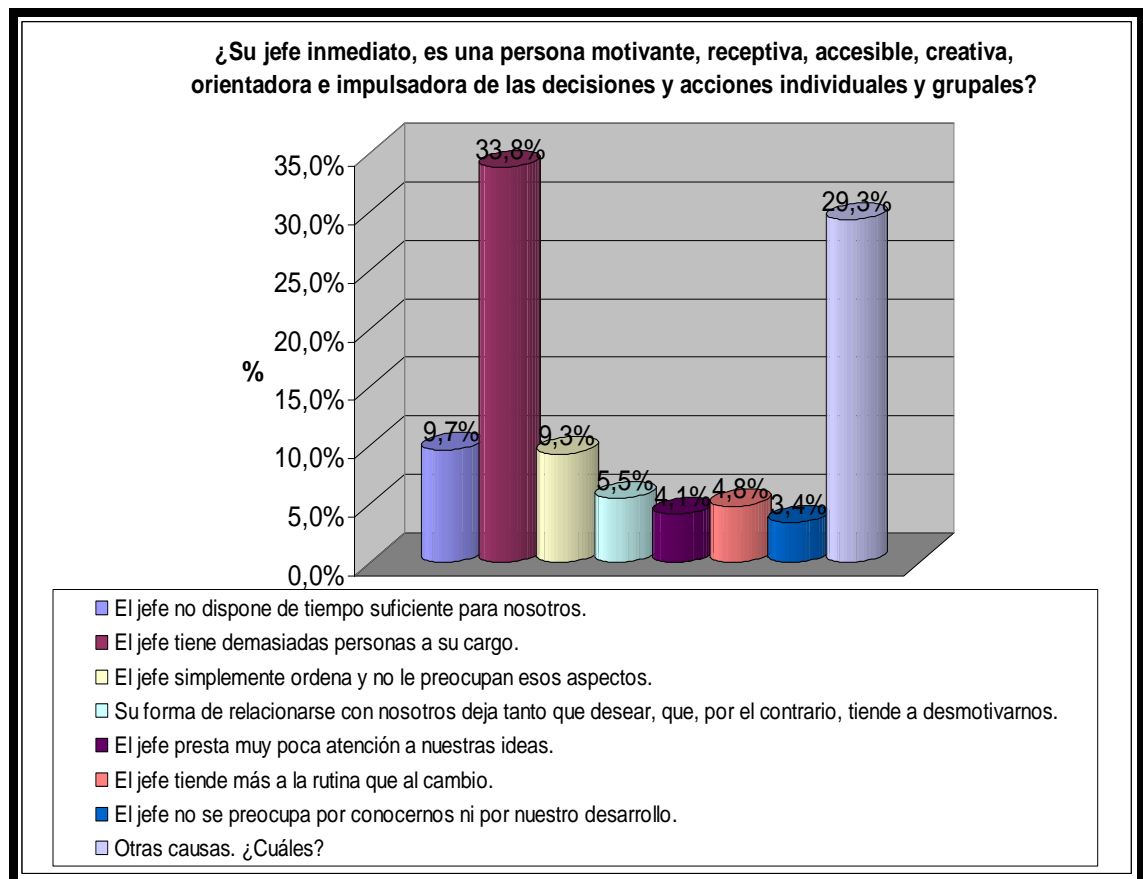
Robbins, Stephen (1988), establece que el liderazgo es toda capacidad que un individuo puede tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Sin embargo de acuerdo a los datos obtenidos se puede analizar que un 33.8% de las personas manifestaron que el jefe tiene demasiadas personas a cargo, lo que representa cierta desventaja para el debido a que todos los trabajadores

no los puede atender de la misma manera, ya que hay trabajadores que tienen trabajos más difíciles y de mayor supervisión y requieren de mas apoyo y monitoreo constante. Lo conveniente en este caso sería brindarles la confianza suficiente a los trabajadores de tal manera que ellos puedan tomar decisiones para mejorar cada día más.

Por otra parte un 29.3% de la población objeto de estudio aseguraron otras causas, las cuales fueron positivas para el jefe inmediato de ellos y se refiere a que el jefe posee el tiempo suficiente para ellos, es dinámico, proactivo, conversador, portador de buenos consejos, lo cual representa un buen porcentaje para la imagen y ambiente laboral de los empleados. (Ver gráfica #.35)

**Gráfica #.35 Liderazgo**

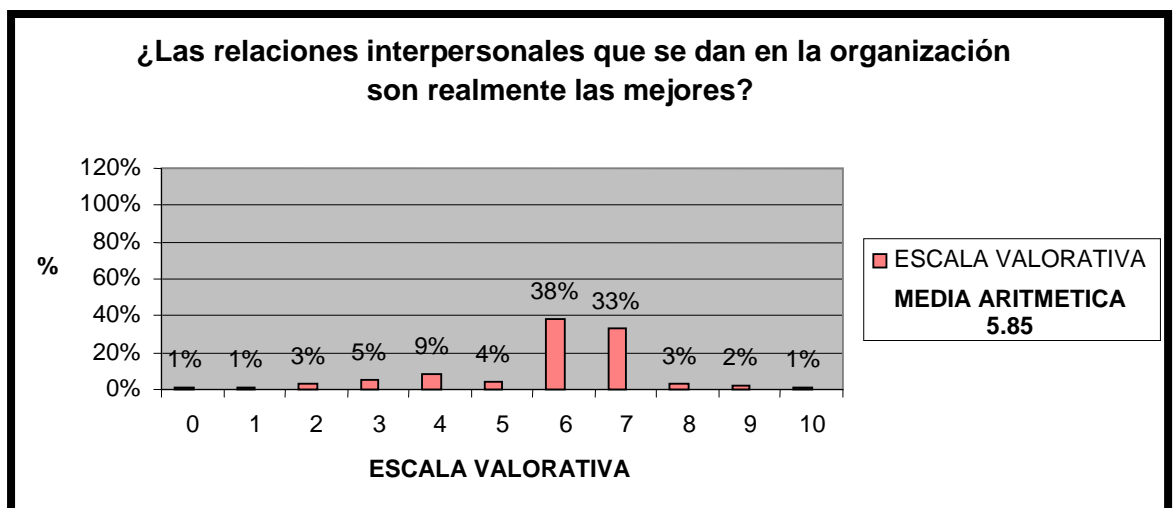


**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

## VARIABLE 18: RELACIONES INTERPERSONALES

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de las relaciones interpersonales, se encuentra con una media aritmética de 5.85, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número no muy superior a la mitad de los encuestados, consideran que las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las apropiadas, (Ver gráfica #.36).

**Gráfica #.36 Evaluación De Las Relaciones Interpersonales**



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

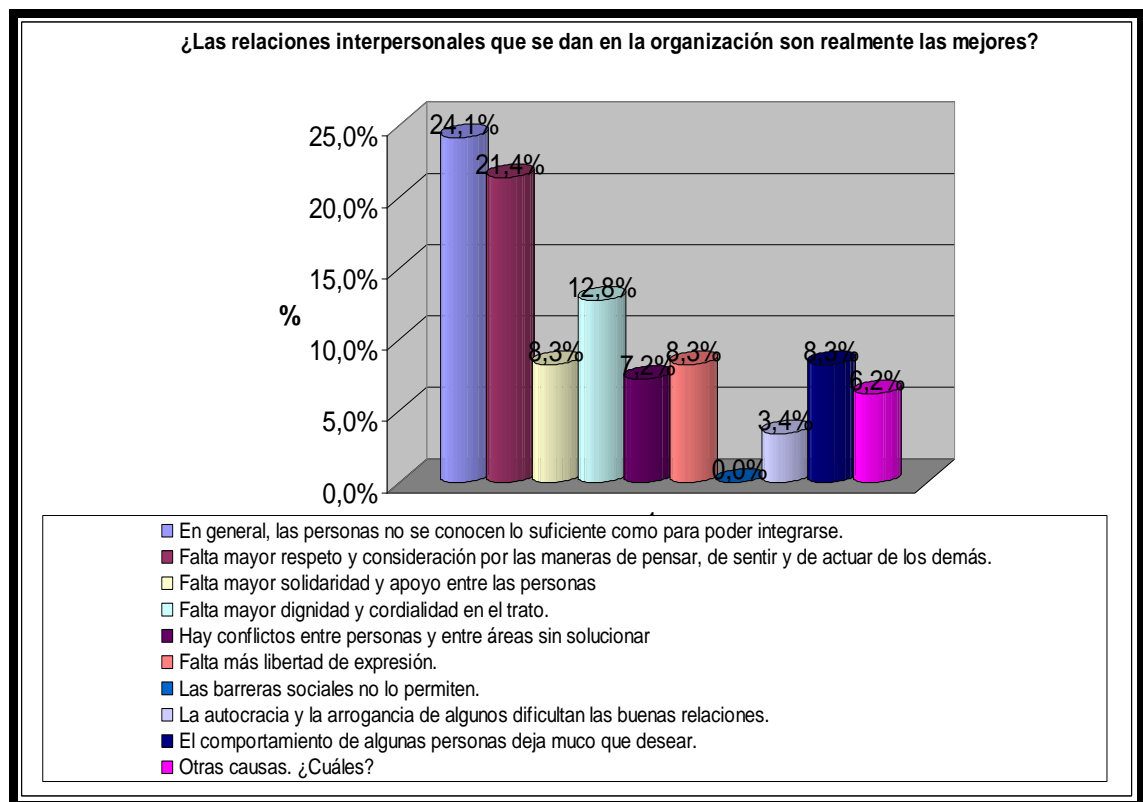
Gibson (1997), define las relaciones interpersonales como la interacción recíproca entre dos o más personas.

Al analizar la información obtenida en la tabulación de las encuestas practicadas en las instalaciones de los Hoteles y que están relacionadas con la variable de relaciones interpersonales se puede determinar que el 24.1% de los trabajadores encuestados no se conocen lo suficiente como para poderse integrar, mientras que el 21.4% aseguro que falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás

trabajadores. Además en su definición involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.

Sin embargo el tema de las relaciones interpersonales es bastante difícil de manejar, debido a que se está tratando con diferentes personas las cuales poseen formas distintas de pensar, de actuar y de relacionarse, ocasionando una falta de integración entre los trabajadores que conlleva a aislamientos y desmotivación en las actividades. (Ver gráfica #.37)

**Gráfica #.37 Relaciones Interpersonales**

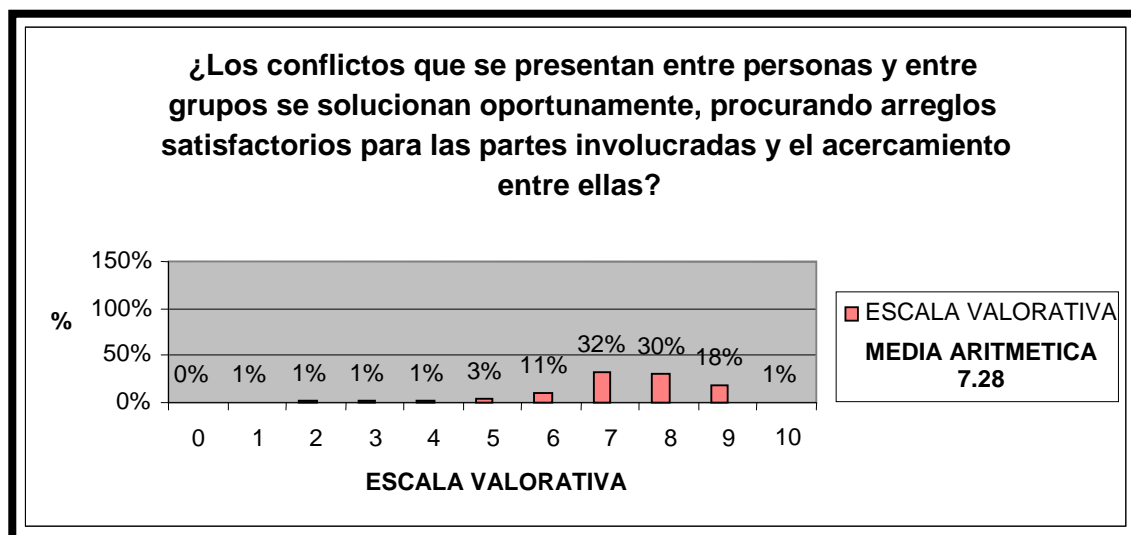


**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

## VARIABLE 19: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la solución de conflictos, se encuentra con una media aritmética de 7.28, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto un número superior a la mitad de los encuestados, consideran que Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, (Ver gráfica #.38)

**Gráfica #.38 Evaluación De La Solución De Conflictos**



**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Robbins, Stephen (1988), plantea que la solución de conflictos hace referencia a la reunión de las partes en conflicto, con el único propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca. Tomando como referencia este concepto se puede determinar que el 42.1% de los trabajadores del total de la población objeto de estudio manifestaron que falta mayor comprensión en la solución de los conflictos que se presentan con empleados en las diferentes zonas de la empresa, y que prima más los intereses de la organización, ya que se encuentran por encima de cualquier interés sectorial o individual, mientras que el 16.6% de los trabajadores manifestaron otras

causas, las cuales son positivas para la organización ya que aseguraron que los conflictos que se presentan en algunas de las áreas del hotel son solucionados inmediatamente y no quedan rencores entre las partes, también expusieron que no se ha presentado ninguna clase de problemas o conflictos en el tiempo que lleva trabajando en el hotel.

Esto representa una buena gestión por parte de los líderes, ya que son ellos los que deben velar por los intereses de sus trabajadores y procurar que se mantengan en buena armonía en su sitio de trabajo. (Ver gráfica #.39)

**Gráfica #.39 Solución De Conflictos**

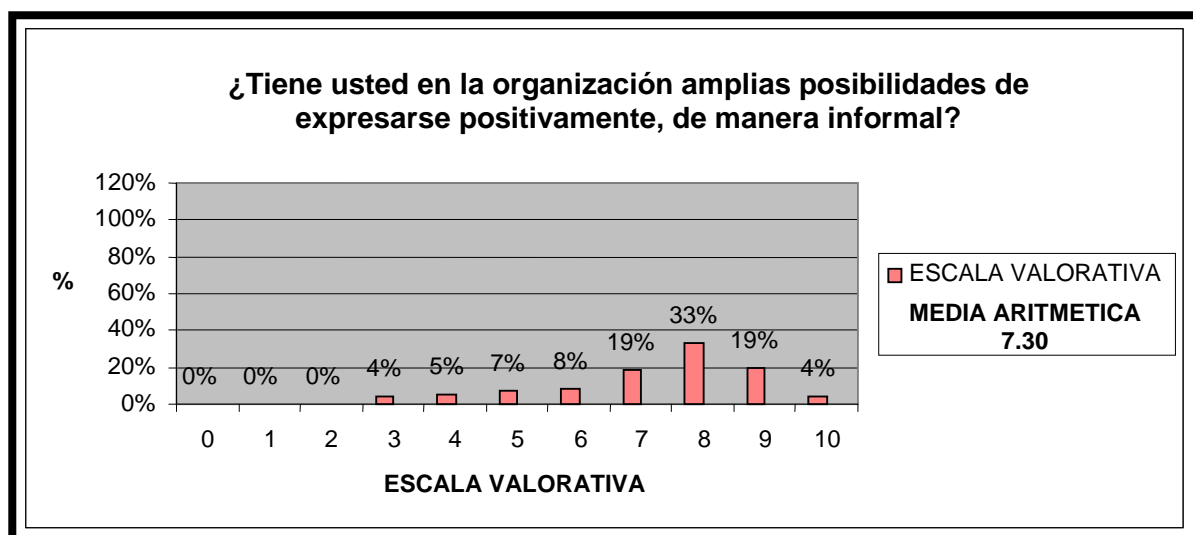


**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

## VARIABLE 20: EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de la expresión informal positiva, se encuentra con una media aritmética de 7.30, lo que indica que esta variable es percibida de forma GRATIFICANTE, por tanto un número superior a la mitad de los encuestados, consideran que en la organización hay amplias posibilidades de expresarse libremente y de manera abierta, (Ver gráfica #.40)

**Gráfica #.40 Evaluación De La Expresión Informal Positiva**



**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Gibson (1997), establece que la expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

Tomando como referencia esta definición se puede determinar que el 24.5% de los trabajadores encuestados plantearon que la expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecen. Por otra parte un 20.3% manifestaron que solo podían expresarse a través de los canales formalmente establecidos. (Ver gráfica #.41)

**Gráfica #.41 Expresión Informal Positiva**



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

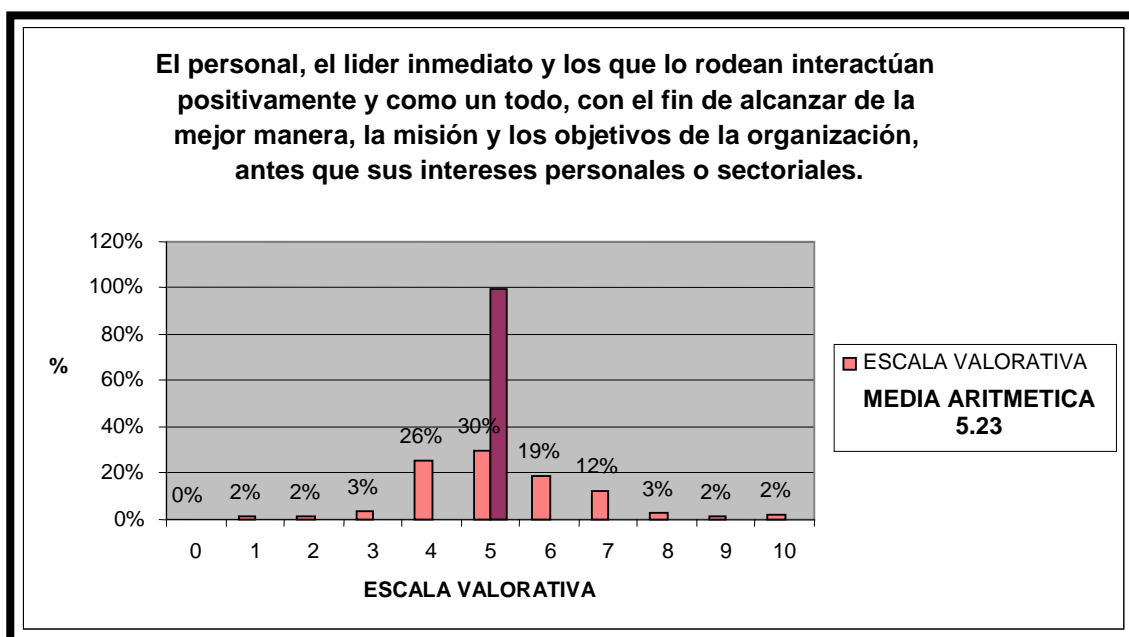
## VARIABLE 21: COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual del comportamiento sistémico, se encuentra con una media aritmética de 5.23, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número no



muy superior a la mitad de los encuestados, consideran que el personal, el líder inmediato y los que lo rodean interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o grupales,(Ver gráfica #.42).

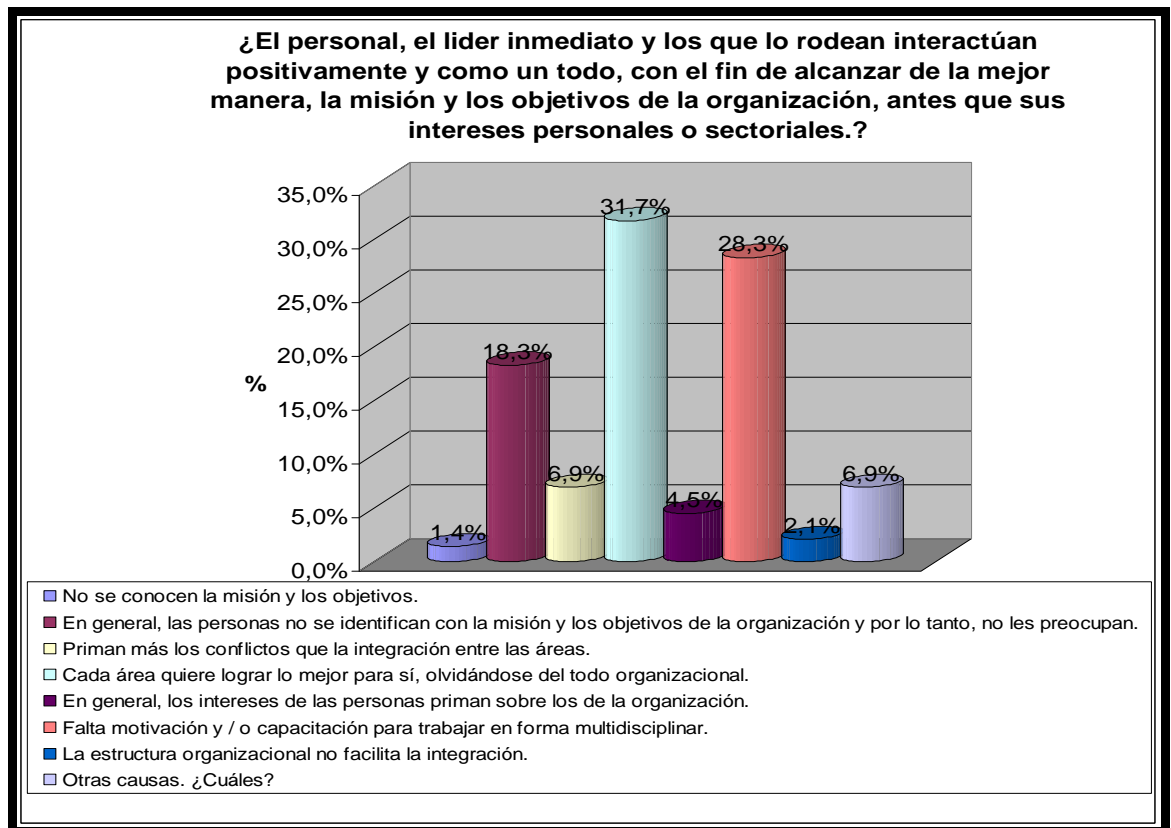
**Gráfica #.42 Evaluación Del Comportamiento Sistémico**



**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas se puede determinar que un 31.7% equivalentes a 92 trabajadores encuestados manifestaron que cada área quiere lograr lo mejor para si, olvidándose de todo lo organizacional, esto con relación al comportamiento sistémico que existe entre el jefe inmediato y el subordinado. Sin embargo un 28.3% plantearon que falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar. (Ver gráfica #.43)

### Gráfica #.43 Comportamiento Sistémico

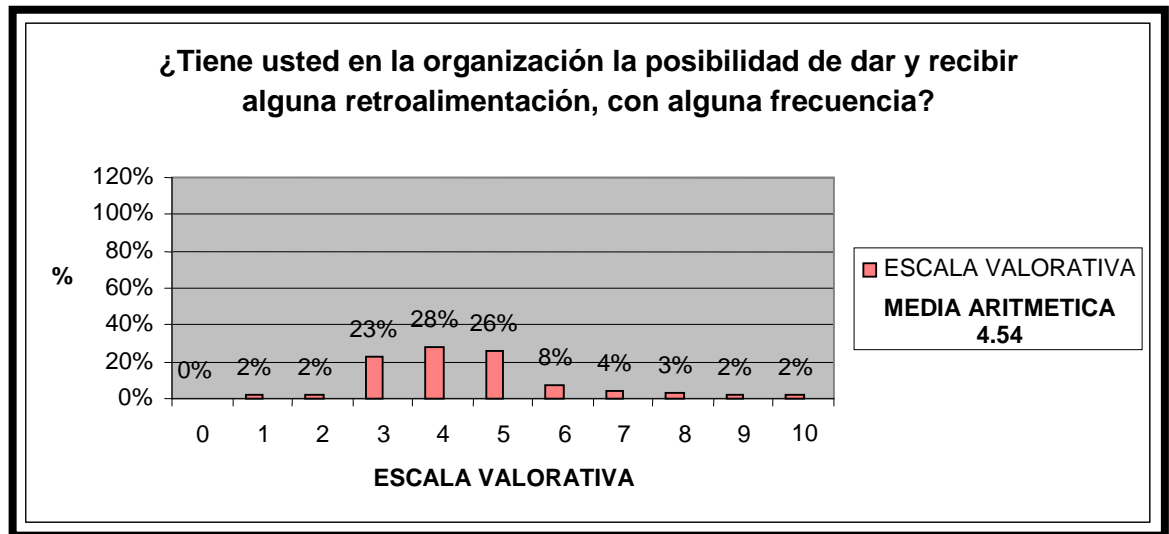


Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

### VARIABLE 22: FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual del feedback o retroalimentación, se encuentra con una media aritmética de 4.54, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número inferior a la mitad de los encuestados, consideran que en la organización la posibilidad de dar y recibir alguna retroalimentación se da con poca frecuencia, (Ver gráfica #.44)

**Gráfica #.44 Evaluación Del Feedback O Retroalimentación**

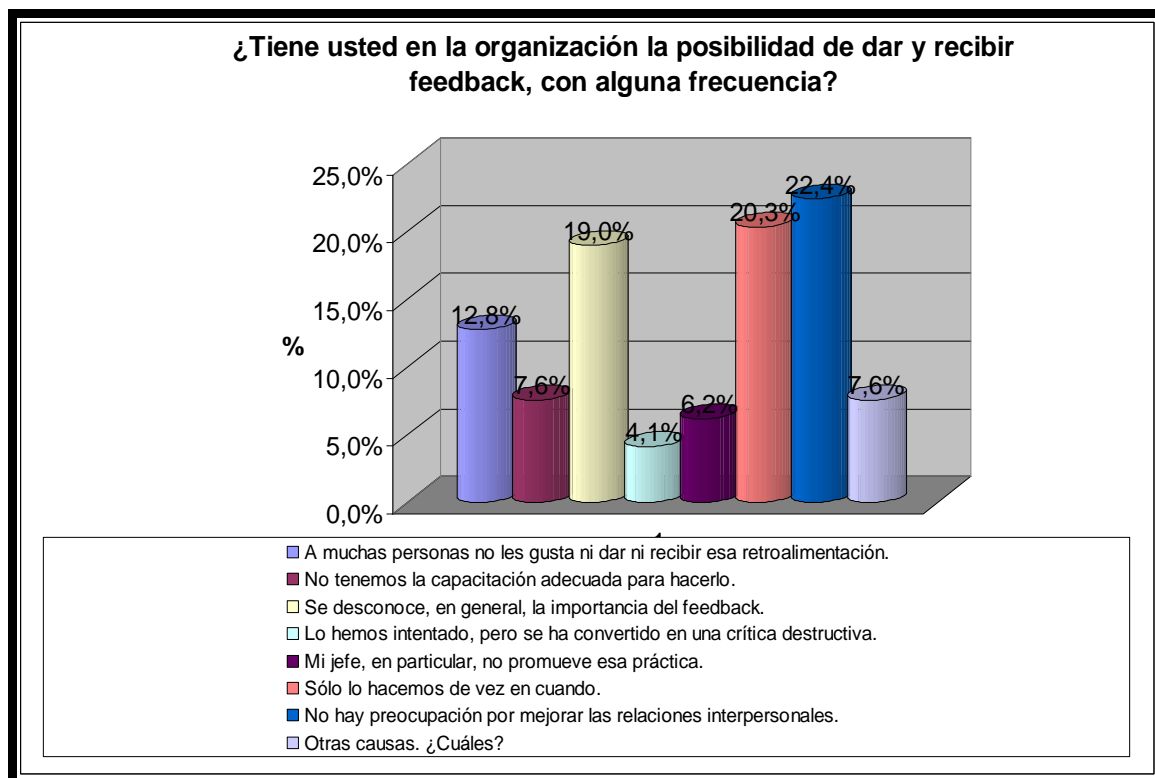


**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

Gibson (1997) plantea que la retroalimentación es la información recurrente o información de regreso, que permite la comprensión y el control de las comunicaciones, para prevenir la tergiversación o mal interpretación de aquello que se está comunicando. Las comunicaciones informales son un valioso medio de retroalimentación.

Teniendo en cuenta la definición de retroalimentación se puede determinar que de acuerdo a la información recolectada en las instalaciones de los Hoteles, se puede analizar con relación a la variable retroalimentación que el 22.4% de los trabajadores encuestados no les preocupan mejorar las relaciones interpersonales, para no recibir ni dar retroalimentación sobre algún proceso en particular, mientras que el 20.3% manifestó que solo la retroalimentación en la organización se hace de vez en cuando. (Ver gráfica #.45)

**Gráfica #.45 Feedback O Retroalimentación**



**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

Continuando con el segundo factor, el grupo investigador realiza la identificación de las percepciones de los empleados con relación al factor de **CARÁCTER PERSONAL** que afectan el clima laboral de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, en donde se muestran las medias aritméticas de cada una de las variables y su escala valorativa. (Ver tabla # 7).

Las variables de **CARÁCTER PERSONAL** que afectan el clima organizacional en cuatro empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, en general obtuvieron en promedio un indicador **MEDIANAMENTE GRATIFICANTE** de acuerdo la percepción de los empleados encuestados, con una media aritmética de 5.91, en una escala de cero a diez.

Las variables de **CARÁCTER PERSONAL** que se encuentran con un indicador de **MEDIANAMENTE GRATIFICANTE** son cinco, las cuales representan la mayoría dentro del factor. Estas en general obtuvieron una puntuación entre

4.54 y 5.85, en una escala de cero a diez. Estas variables son las siguientes: participación en toma de decisiones, relación simbiótica, relaciones interpersonales, comportamiento sistémico y feedback o retroalimentación.

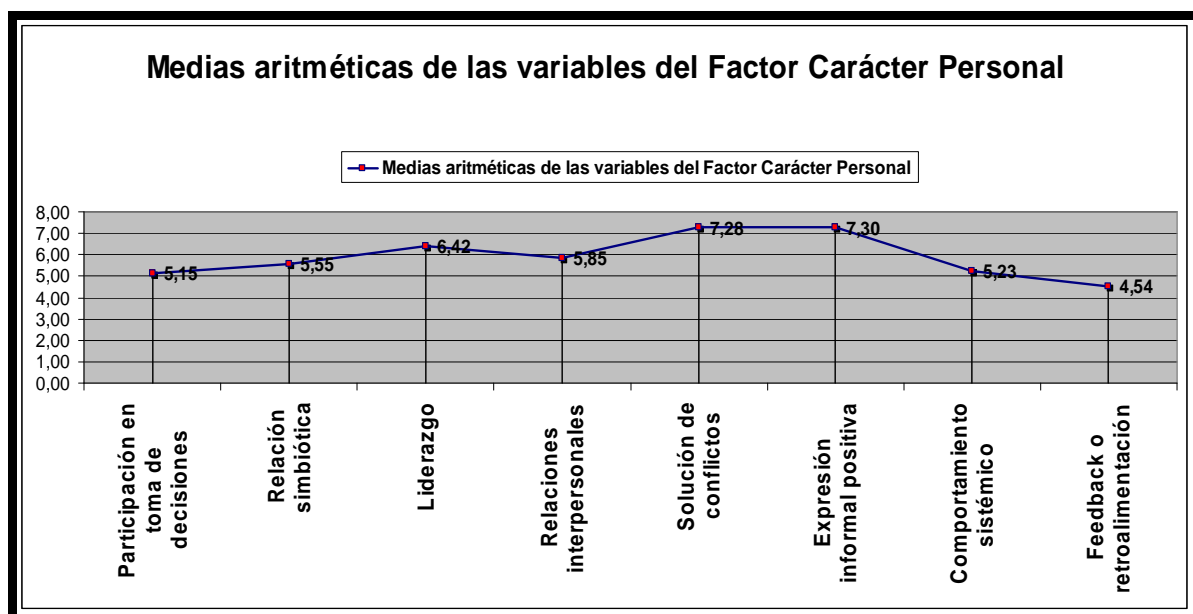
En los indicadores de las ocho variables contenidas en este segundo factor, se puede observar el poco porcentaje de empleados encuestados que afirma percibir las de forma GRATIFICANTE. Las variables con mayor percepción son: liderazgo, solución de conflictos, expresión informal positiva con participaciones de 6.42, 7.28, 7.30 respectivamente. (Ver Grafico # 46).

**Tabla 7. Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del Factor Carácter Personal.**

| <b>Variables</b>                    | <b>Media Aritmética</b> | <b>Rango en la Escala Valorativa</b> |
|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Participación en toma de decisiones | <b>5.15</b>             | Medianamente gratificante            |
| Relación simbiótica                 | <b>5.55</b>             | Medianamente gratificante            |
| Liderazgo                           | <b>6.42</b>             | Gratificante                         |
| Relaciones interpersonales          | <b>5.85</b>             | Medianamente gratificante            |
| Solución de conflictos              | <b>7.28</b>             | Gratificante                         |
| Expresión informal positiva         | <b>7.30</b>             | Gratificante                         |
| Comportamiento sistémico            | <b>5.23</b>             | Medianamente gratificante            |
| Feedback o retroalimentación        | <b>4.54</b>             | Medianamente gratificante            |

**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

**Gráfica #.46 Medias aritméticas de las variables del Factor Carácter Personal.**



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## 7.5 FACTOR DE CARÁCTER FÍSICO

El presente factor, relacionado con el carácter físico, hace referencia a una serie de variables que le ayudan a las organizaciones a ser más llamativas, eficientes y dinámicas en el sector donde se desarrollen. Esto se logra a través procesos que garanticen una evolución constante dentro de la organización. Dicho factor lo integran las siguientes variables: instalaciones físicas y elementos de trabajo.

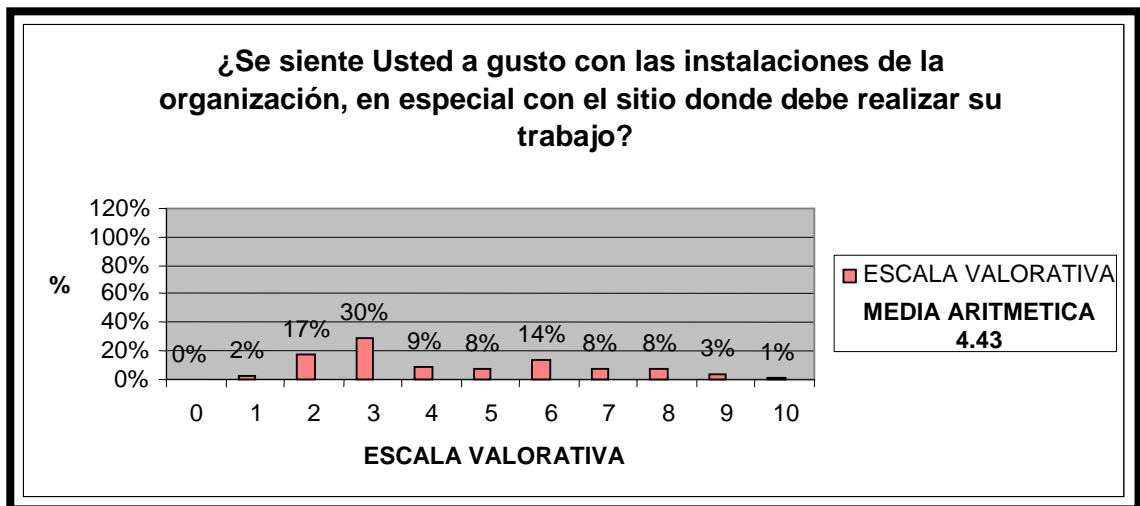
A continuación se describe el resultado obtenido de cada variable:

### VARIABLE 23: INSTALACIONES FÍSICAS

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de las instalaciones físicas, se encuentra con una media aritmética de 4.43, lo que indica que esta variable es

percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número inferior a la mitad de los encuestados, consideran que no se sienten a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde deben realizar sus trabajos, (Ver gráfica #.47)

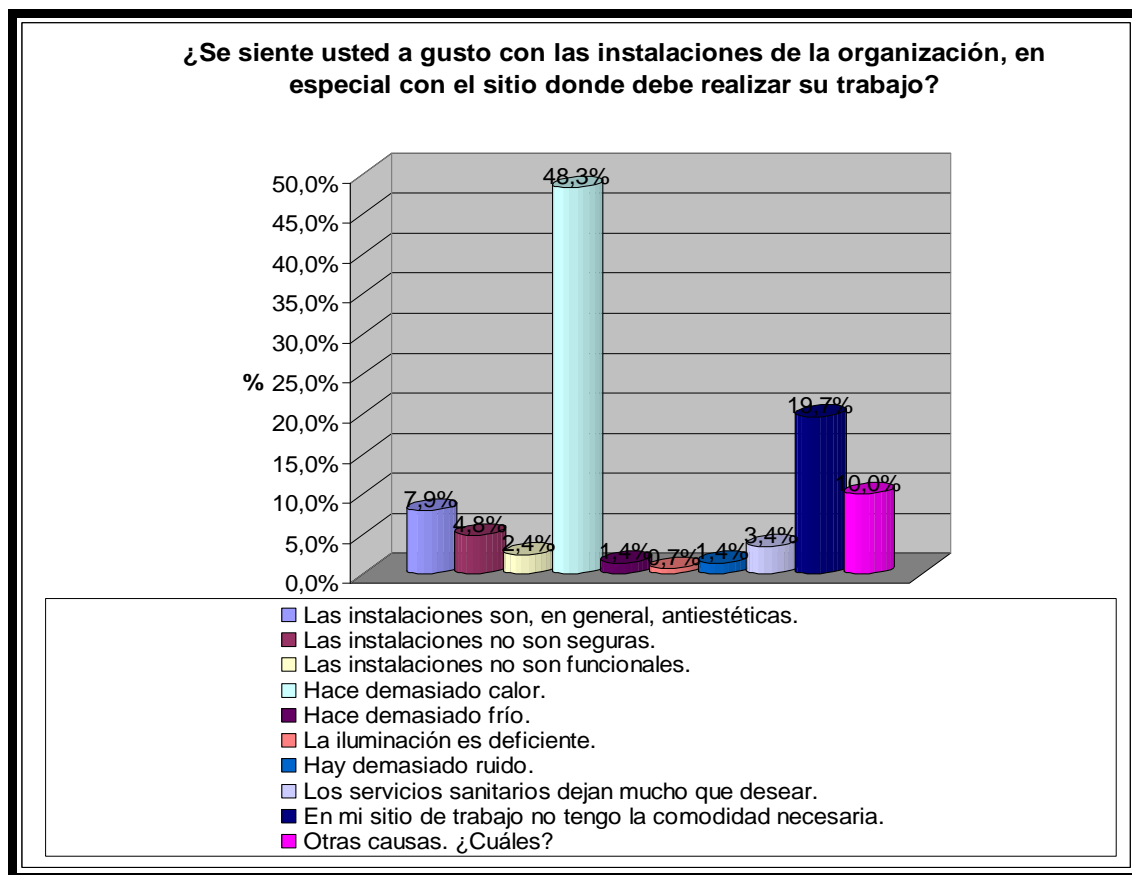
**Gráfica #.47 Evaluación De Las Instalaciones Físicas**



**Fuente:** Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

En cuanto a la variable instalaciones la investigación arrojó un resultado en donde un 48.28% equivalentes a 140 de los trabajadores encuestados plantearon que en su lugar de trabajo hace demasiado calor. Sin embargo un 19.66% plantearon que en su lugar de trabajo no había la comodidad necesaria para realizar las actividades. (Ver gráfica #.48)

## Gráfica #.48 Instalaciones Físicas



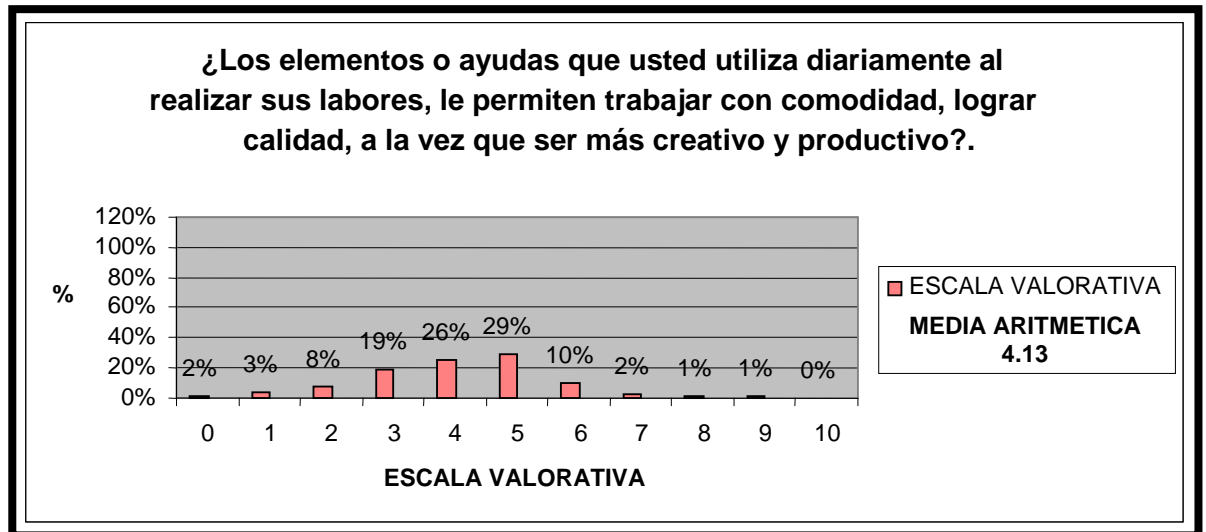
Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## VARIABLE 24: ELEMENTOS DE TRABAJO

En una escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la evaluación porcentual de elementos de trabajo, se encuentra con una media aritmética de 4.13, lo que indica que esta variable es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, por tanto un número inferior a la mitad de los encuestados, consideran que los elementos o ayudas que se utilizan diariamente al realizar las labores, les permiten trabajar con poca comodidad, y baja calidad a la hora de ser mas creativos y productivos, (Ver gráfica #.49)



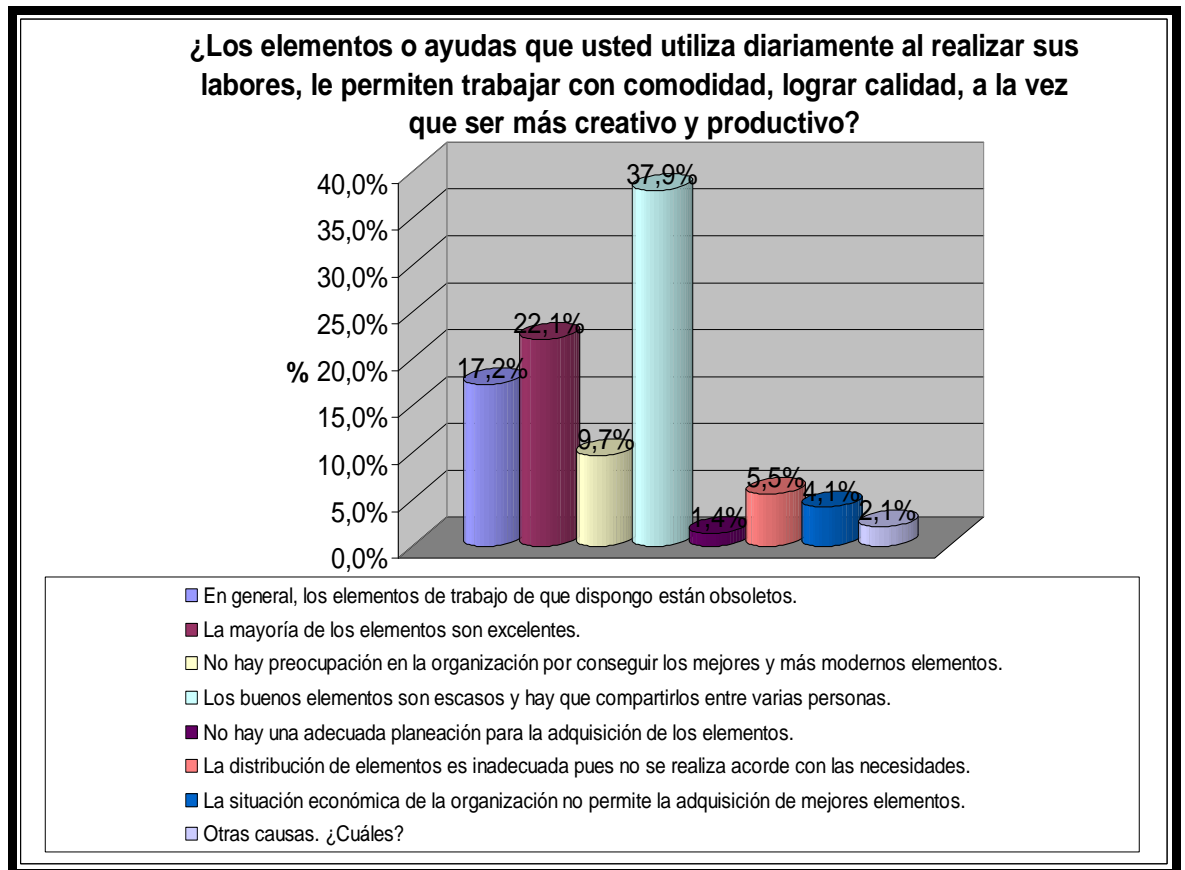
**Gráfica #.49 Evaluación Porcentual De Los Elementos De Trabajo**



**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

Al analizar los datos obtenidos en la variable relacionada con las herramientas de trabajo, se pudo notar que el 37.9% de los trabajadores encuestados manifestaron que las buenas herramientas de trabajo son escasas y hay que compartirlas entre varias personas, el 22.1% asegura que la mayoría de los elementos son excelentes, mientras que el 17.2% manifestó que en general los elementos de trabajo con los cuales se trabaja están obsoletos. (Ver gráfica #.50)

## Gráfica #.50 Elementos De Trabajo



**Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.**

Continuando con el análisis de las variables, el grupo investigador decide realizar la identificación de las percepciones de los empleados, con relación al factor de CARÁCTER FÍSICO que afectan el clima laboral de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena. Para este análisis seleccionan y analizan dos variables de las veinticuatro planteadas en la encuesta de clima organizacional propuesta por Hernán Álvarez Londoño. (Ver tabla # 8).

Las variables de CARÁCTER FÍSICO, que afectan el clima organizacional en cuatro empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, en general obtuvieron en promedio un indicador MEDIANAMENTE GRATIFICANTE de acuerdo la percepción de los empleados encuestados, con una media aritmética de 4.28, en una escala de cero a diez.

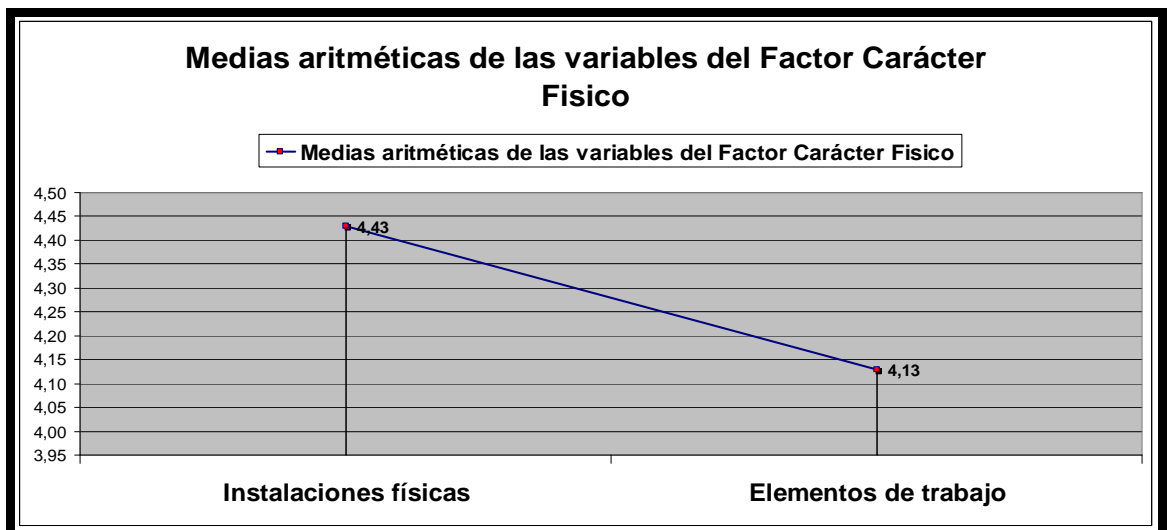
En los indicadores de las dos variables contenidas en este tercer factor, se puede observar el gran porcentaje de empleados encuestados que afirma percibir las de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE. Estas variables son instalaciones físicas y elementos de trabajo, con participaciones de 4.43 y 4.13 respectivamente. (Ver Grafico # 51).

**Tabla 8. Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del Factor Carácter Físico.**

| <b>Variables</b>      | <b>Media Aritmética</b> | <b>Rango en la Escala Valorativa</b> |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Instalaciones físicas | <b>4.43</b>             | Medianamente gratificante            |
| Elementos de trabajo  | <b>4.13</b>             | Medianamente gratificante            |

Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

**Gráfica #.51 Medias aritméticas de las variables del Factor Carácter Físico.**



Fuente: Encuesta realizada por el Grupo Investigador. Julio de 2010.

## 8. CONCLUSIONES

La presente investigación se ha dedicado al análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, ha sido llevada a cabo en un grupo de cuatro empresas del sector, mediante el modelo diseñado por Hernán Álvarez. Este modelo compuesto por veinticuatro variables se ha segmentado por los investigadores, en tres grupos que son: factores de carácter ORGANIZACIONAL, INTERPERSONALES y FÍSICOS; para su análisis se emplearon herramientas estadísticas tales como observación directa, estudio, tabulación y análisis de encuestas, que permitieron la obtención y sistematización de la información. Finalmente el estudio que se abordó en este proyecto y los resultados obtenidos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Los investigadores obtuvieron para los tres factores que afectan el clima organizacional en las cuatro empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, un promedio de 5.85 en el indicador MEDIANAMENTE GRATIFICANTE en una escala de cero a diez.

En la percepción de los trabajadores encuestados, cada factor objeto de estudio arrojó puntuaciones de igual forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE; para el factor de carácter ORGANIZACIONAL se obtuvo una calificación de 6.04, para el factor de carácter INTERPERSONAL de 5.91 y para el factor de carácter FÍSICO de 4.28 en una escala de cero a diez.

En el factor de carácter ORGANIZACIONAL las variables que obtuvieron mayor identificación al indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE son: claridad organizacional, consenso, desarrollo personal y valoración con participaciones de 5.86, 5.83, 5.27, 5.65 respectivamente.

En el factor de carácter INTERPERSONAL las variables que aportan en mayor proporción al indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE son: liderazgo,

solución de conflictos, expresión informal positiva con participaciones de 6.42, 7.28, 7.30 respectivamente. Efectivamente la mayoría de los encuestados perciben que las diferentes áreas en el hotel en que laboran, buscan trabajar en equipo de forma conjunta con su jefe inmediato, ya que es una persona motivante en el logro de los objetivos organizacionales. Además los trabajadores sienten que poseen la suficiente oportunidad de expresarse positivamente de forma informal y los conflictos se solucionan oportunamente.

En el factor de carácter FÍSICO (instalaciones de la organización y elementos de trabajo), las variables que aportan en mayor proporción al indicador PLENAMENTE GRATIFICANTE son: instalaciones físicas con una participación de 4.43 y elementos de trabajo con una participación de 4.13.

Por otro lado, en el factor de carácter ORGANIZACIONAL, las variables salario y evaluación de desempeño presentan la menor percepción en el indicador POCO GRATIFICANTE y MEDIANAMENTE GRATIFICANTE respectivamente, con medias aritméticas de 3.27 y 4.28, lo cual indica que los empleados del sector en estudio no se encuentran satisfechos con el salario percibido, ya que consideran que lo devengado no está acorde con el mercado laboral. Además no se sienten conformes con la realización de las evaluaciones de desempeños debido a que no se realizan en el momento oportuno.

En el factor de carácter INTERPERSONAL, las variables feedback o retroalimentación y participación en toma de decisiones, se encuentran con la menor percepción en el indicador MEDIANAMENTE GRATIFICANTE, con medias aritméticas de 4.54 y 5.15 respectivamente, las causas que impiden a estas variables aportar de forma PLENAMENTE GRATIFICANTE al clima organizacional de las empresas en estudio son: en cuanto a el Feedback o retroalimentación se percibe la falta de motivación por mejorar las relaciones interpersonales. Asimismo en cuanto a la participación en toma de decisiones, las organizaciones no tienen en cuenta la opinión de los trabajadores cuando se requiere tomar una decisión, ya que normalmente estas han sido tomadas

por los superiores.

En el factor de carácter FÍSICO en la variable instalaciones físicas de la organización su principal falla con un porcentaje de 48.3% es el exceso de calor que sienten los empleados en sus lugares de trabajo.

## 9. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el análisis realizado a cada uno de los factores y variables objeto de estudio, y de las conclusiones realizadas a la evaluación del Clima Organizacional en cuatro empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, se encontraron oportunidades de mejoramiento que se hace necesario presentar a las organizaciones del sector, para garantizar un mejor Clima Organizacional. Estas recomendaciones se hallan estratificadas conforme a los factores de carácter organizacional, interpersonal y físico establecidas por los investigadores que evalúan el clima organizacional, según el modelo de Hernán Álvarez y se relacionan a continuación:

Se recomienda con relación a la variable de claridad Organizacional, que en las organizaciones hoteleras deben implementar programas que ayuden al trabajador a tener más conocimientos relacionados con su lugar de trabajo, para garantizar mayor interacción entre las partes.

Con relación a la variable participación, es recomendable la opinión de todos los trabajadores o por lo menos los más significativos de cada área, con el propósito de generar debate y diferentes puntos de vistas sobre algún tema en especial, esto permitirá obtener mejores resultados y beneficios para todos en general.

Al analizar la variable instalaciones, se puede recomendar con relación a los hoteles Cartagena Plaza y el Dorado, que su estructura interna es bastante antigua y los pasillos no poseen la ventilación necesaria para climatizar a los trabajadores que se encuentran en esta zona. Además es recomendable que en la zona de lavado, planchado y cocina en donde mayor calor se concentra, colocar extractores de calor para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.

Es importante en la variable de relación simbiótica, que el jefe de recursos

humanos evalué las diferentes áreas con sus jefes y practicarles charlas de mejores relaciones laborales; para capacitarlos y que estén en la capacidad de solucionar problemas, tomar decisiones e impartirles a sus trabajadores el liderazgo en las diferentes actividades que realizan.

Lo más recomendable en el trabajo gratificante, es delegar funciones y brindarles la confianza necesaria a los trabajadores, con el objetivo de permitirles que tomen sus propias decisiones y no dependan tanto del líder para la solución de los problemas. De esta manera ellos serán independientes y podrán superarse en lo personal y profesional, sin dejar a un lado el apoyo incondicional de un superior.

Se recomienda a los hoteles con relación a la variable de desarrollo personal, que se debe realizar un cronograma de capacitaciones para los empleados, distribuidos por áreas, e ir coordinando los cursos de tal manera que no genere desordenes en las instalaciones del hotel y garantice un conocimiento oportuno y eficiente en el desarrollo de actividades, de tal manera que garantice un mejor desarrollo personal.

Es recomendable que los hoteles El Dorado y Cartagena Plaza, realizar dotaciones de las herramientas de trabajo para todos los empleados que no las posean, esto se logra inspeccionando el sitio de trabajo y atendiendo a las solicitudes que los trabajadores expongan.

Lo más recomendable en la variable de relaciones interpersonales, es realizar eventos culturales obligatorios en donde los trabajadores interactúen y sean mas comunicativos, de esta forma se lograra un mejor clima organizacional que garantice desempeño, responsabilidad y liderazgo para los hoteles.

Es importante tener en cuenta que cuando se solicite los servicios a empresas para realizar labores en las instalaciones del Hotel, exigirles una garantía de ese servicio, de tal manera que se pueda mejorar si presenta defectos y no



incurrir en nuevos gastos. Otro punto importante es dejar estipulado en el contrato de prestación de servicios la fecha exacta de entrega del trabajo, para monitorear y hacerle seguimiento en caso de incumplimiento.

Es importante tener en cuenta en esta variable relacionada con la expresión informal positiva, las opiniones de los trabajadores, ya que son ellos los que aportan soluciones de mejora para la organización y los que garantizan el buen servicio para los clientes.

El tema de contrataciones requiere de mucha atención para garantizar estabilidad laboral a los empleados, por lo tanto los hoteles deben procurar de escoger el mejor y más competente talento humano, que proporcione capacidades y un buen desempeño organizacional. Además estar siempre actualizados en todo lo relacionado con leyes del trabajo y demás procedimientos que requieran para la contratación del personal.

Lo importante a tratar en esta variable relacionada con la valoración, es tener igual de condiciones para todas las áreas y valorar el trabajo que realizan los empleados para motivarlos e incentivarlos a realizar bien las tareas. De esta manera se lograra una mejor armonía, motivación e interacción entre todos los trabajadores.

Lo más recomendable en esta variable relacionada con los salarios, es diseñar una estructura salarial en donde se especifiquen los niveles jerárquicos del salario dependiendo de la profesión que posee, para así garantizar más estabilidad y mayor remuneración. De esta manera se mantendrá al trabajador a gusto con la remuneración que percibe, de acuerdo a la actividad que realiza y el nivel de educación que este tenga.

Es importante tener en cuenta en la variable de evaluación de desempeño, que el jefe de talento humano programe talleres de evaluación de desempeño semestralmente, con el objetivo de analizar el comportamiento de los

empleados en las diferentes áreas donde se desempeñen. Esta actividad permitirá corregir debilidades que se estén presentando en los trabajadores, por medio de las capacitaciones y seminarios talleres realizados por el jefe inmediato.

Es recomendable en la variable de feedback o retroalimentación, es mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, ya que diariamente convivimos con ellos y necesitamos de ellos, por lo tanto para mejorar se debe integrarse un poco más los empleados ya sean en actividades culturales, reuniones sociales, actividades deportivas, para garantizar mejores resultados tanto en el área de trabajo como en el puesto que tiene bajo su responsabilidad.

En la selección de personal se recomienda al jefe de talento humano, diseñar un modelo de contratación en donde se especifique las características del cargo que se está requiriendo, con el propósito de tener claro lo que se está buscando y poderlo contratar con experiencia y que se ajuste a las características especificadas.

Es recomendable que el jefe de talento humano, debe evaluar el modelo de inducción que posee la empresa actualmente. Las personas encargadas de dar la capacitación, deben ser personas interesadas totalmente en su trabajo, para así lograr una inducción adecuada.

## BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán (1992). “La nueva organización. Una visión a través de su cultura”. Centro Editorial Univalle, Cali, (Pág. 27-30).

ALVAREZ LONDOÑO Hernán. (1993) “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali.

ALVEAR Iván, VISBAL Clara ( 2001) Trabajo de Grado “Diagnóstico del clima organizacional de las diferentes dependencias que integran a la tecnológica de Bolívar institución universitaria”. (Pág. 1 – 110)

BRUNET, Luc. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. México Editorial Trillas S.A. (Pág. 35 – 42)

BROW, Warrer B. y MOBERG, Dennis J. Teoría de la organización y la Administración: enfoque BROWN, Warrer B. y MITCHEL, T. (1991): “Organizational Obstacles: Links with Financial Performance.

CALIGIORE, C Y DÍAZ T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644-656.

CÁRDENAS, L., & VILLAMIZAR, M. (2008). Análisis psicométrico, Prueba para medir Clima Organizacional (PMCO). Manuscrito no publicado. Grupo de Investigación Desarrollo Humano, Cognición y Educación.

CÁRDENAS, L., & VILLAMIZAR, M. (2008). Modelo e Intervención PMCO para mejorar el clima organizacional. Manuscrito no publicado. Grupo de Investigación Desarrollo Humano, Cognición y Educación.

CORNELL, F. (1955). Socially perceptive administration. Phi Delta Kappa, 36(6), 219-223.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991 - TITULO I - Artículos (25,26)

DÍAZ GRANADOS Angulo Tatiana, ORTIZ TINOCO Angélica, (2003) Trabajo de Grado “Diagnostico del clima organizacional de las diferentes dependencias que integran la Cámara de Comercio de Cartagena” (Pág. 1- 125)

DENINSON, R. Daniel (1991). Cultura Corporativa y productividad organizacional. Bogota, Colombia: Fondo Editorial Legis.

DESSLER, Gary. (1979) Prentice-Hall. Organización y administración. (Pag 45 – 75)

DESSLER, Gary. (1993). Prentice-Hall. Organización y Administración Enfoque Situacional. México.

DESSLER, Gary. (1998). Administración México Editorial Mc. Graw Hill (Pág. 60 – 65)

CAMPBELL J & DUNNETTE, M; LAWLER, E Y WEICK, K (1970) Managenial behavior, performancead effectiveress: New York: Mc. Graw Hill.

FURNHAM, A. (2005). Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones, México- Editorial Alfaomega.

LEY 300 de 1996. De los establecimientos hoteleros o de hospedaje  
CAPÍTULO II - Artículos. (78, 79, 80, 82, 83)

GIRALDO ARMENTA, María Elisa, (2009) Trabajo de Grado “La comunicación interna como herramienta para el mejoramiento del clima organizacional en AIESEC Cartagena”. (Pág. 1 – 160)

GIBSON, J. y Colbs. (2001). Las organizaciones Comportamiento Estructura Procesos. México: Mc. Graw. Hill. (Pag 112 – 175)

GONCALVES, A. (1997). Fundamentos del Clima Organizacional. (Pag 55 – 57)

GUARDO CASTAÑO Laura (2008), Trabajo de Grado “Incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Rafael Espinosa G. & CIA. S EN C”. (Pág. 1 – 170)

HERGENHAHN, B. (2008). Introducción a la Historia de la Psicología. Madrid, España: Paraninfo S.A integral. Editorial Limusa, México, 1990.

Halpin y Crofts (1963). The Organizacional Climate Of Schools. Chicago: The Midwest Administration Center, The University Of Chicago.

KOZLOWSKI, S. Y DOHERTY, M. (1989). Integration of climate and leadership. Examination of a neglected issue. Journal of Applied Psychology, 74, 546- 553.

LAMEDA, A. (1997). La acción gerencial desde la perspectiva de las competencias personales, clima organizacional y productividad. Tesis doctoral no publicada, Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo.

LETWIN (1951). F field theory in social science New York. Harper and Row.

LITWIN, G., & STRINGER, R. (1967). Motivation and Organizational Climate. Boston. USA: Harvard Bussiness School Press. México.Organizacional. México, D.F., México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

PÉREZ DE MALDONADO, I. (1997). El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio.

Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En Memorias (Pág. 1-5), Bogotá.

PÉREZ DE MALDONADO, I. (2000). Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 19 (2), (Pág. 67-79). Prentice Hall. Mexico.

RIVAS, C. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1 y 2).

ROBBINS, Stephen (1988). Fundamentos del comportamiento Organizacional. (Pág. 42 - 53)

ROBBINS, Stephen (1994). Comportamiento organizacional. Teoría Practica 7ma Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A (Pág. 84 - 89)

TAMAYO y TAMAYO, Mario. Serie Aprender a investigar. Módulo 2: La Investigación. ICFES, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Santa Fe de Bogotá, 1999.

TAGIURI R (1968) the concept of organizational climate. En tagiuri R and litwin G, Organizational climate: explorations of a concept, Boston: Harvard graduate school of business administration.

SUDARSKY, J. (1974) Motivación individuo y sociedad, Bogota: Universidad de los Andes

SCHNEIDER, B.; HALL, D.T. Toward specifying the concept of work climate. En: Journal of Applied Psychology , Vol. 56 . no 6. (1982: 447- 455)

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Encuesta**

**ENCUESTA PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (DIAGNOSTICO), ASI COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.**

**Objetivo:** Analizar cómo se encuentra el clima organizacional en empresas del sector Hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el Modelo de Hernán Álvarez

### **INSTRUCCIONES:**

El grupo investigador se encuentra interesado en conocer su nivel de satisfacción en el trabajo y las diferentes condiciones asociadas al mismo, con el propósito de identificar los aspectos que puedan ser mejorados conjuntamente.

El manejo que se dará a esta información es totalmente confidencial por parte del proceso Talento Humano, pues el éxito de esta información y los planes de intervención que se puedan llevar a cabo dependen de la objetividad y sinceridad que se logre.

Por favor marque solamente una X por cada pregunta. Igualmente es importante tener en cuenta que todas y cada una de las preguntas deben quedar diligenciadas. Si existe alguna duda o inquietud con respecto a cualquier pregunta, por favor solicite ayuda al personal encargado de la encuesta.

Recuerde, la forma de diligenciar la encuesta es absolutamente personal y privada, por lo cual absténgase de realizar comentarios para facilitar la concentración de quienes se encuentran aplicando la encuesta.

Al final de la encuesta hay un espacio en blanco que permite ampliar la información que usted desea, tenga en cuenta colocar el número de pregunta que quiere complementar. **Muchas gracias por su sinceridad, Grupo Investigador.**



**FORMULARIO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (DIAGNOSTICO), ASI COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.**

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional. En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

**Nota:** Recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

## 1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

1.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidas.
- b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
- c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
- d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
- e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f. No me interesa conocerlos.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

2.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
- f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_

### 3. PARTICIPACIÓN

3.1. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

3.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.  
b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.  
c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.  
d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.  
e. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_

### 4. INSTALACIONES

4.1. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

4.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.  
b. Las instalaciones no son seguras.  
c. Las instalaciones no son funcionales.  
d. Hace demasiado calor.  
e. Hace demasiado frío.

- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

5.1. El personal, el líder inmediato y los que lo rodean interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

5.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. No se conocen la misión y los objetivos.
- b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.
- c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
- g. La estructura organizacional no facilita la integración.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 6. RELACION SIMBIOTICA

La simbiosis es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común).

6.1. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

6.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- Los empresarios sólo velan por sus intereses.
- Los empleados sólo velan por sus intereses.
- Hay desconfianza entre las partes.
- No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.
- Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 7. LIDERAZGO

7.1. ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

7.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 8. CONSENSO

La decisión por consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás.

Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican:

8.1. ¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

8.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1. ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

9.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 10. DESARROLLO PERSONAL

10.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

10.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.
- Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- La organización carece de los recursos necesarios para ello.

- e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

11.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos.
- b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 12 RELACIONES INTERPERSONALES

12.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|



12.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

### 13 BUEN SERVICIO

13.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

13.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

13.3 ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar

la situación ideal o deseable?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

#### 14. SOLUCION DE CONFLICTOS

14.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

14.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

#### 15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

15.1 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse

positivamente, de manera informal?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

15.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

16.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- e. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 17. VALORACIÓN

17.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

17.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
- Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 18. SALARIO

18.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

18.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- Situación económica de la organización no lo permite.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

18.3 ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

- a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_

## 19. AGILIDAD

19.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

19.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.  
b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.  
c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.  
d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.  
e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.  
f. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_

## 20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

20.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

20.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada  
b. Falta objetividad en la evaluación.  
c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.

- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable;

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojala con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

21.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

21.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_

## 22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

22.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

22.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- La organización no se preocupa por vincular a los mejores.
- En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
- Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 23. INDUCCION

23.1 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

23.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

24.2 Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.
- No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**POR FAVOR ESCRIBA SI TIENE COMENTARIOS SOBRE ALGUNA PREGUNTA O EN GENERAL:**

| PREGUNTA # | COMENTARIOS |
|------------|-------------|
|            |             |
|            |             |
|            |             |
|            |             |
|            |             |
|            |             |
|            |             |
|            |             |
|            |             |