



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**SEDE MANABÍ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO  
EN LA CIUDAD DE BAHÍA DE CARÁQUEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN DE RECURSO HUMANO**

**PREVIO AL TÍTULO DE**

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**HERNÁNDEZ ARBOLEDA MARTÍN OSWALDO**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**MG. OSCAR IVÁN CERÓN TATAC**

**SEPTIEMBRE 2020**

**CHONE – MANABÍ – ECUADOR**

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO TITULACIÓN**

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN****CERTIFICA**

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

---

**Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**C.I. 1310821911**

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El jurado examinador, aprueba el presente manuscrito en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí:

---

Dra. Dayana Valdés Pérez

**PRIMER LECTOR**  
C.C 0960150993

---

Mgtr. Verónica Piedad Bravo Santana

**SEGUNDO LECTOR**  
C.C. 1310342330

---

Mgtr. David Zaldumbide Peralvo

**TERCER LECTOR**  
C.C. 1720536851

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Chone, julio del 2020

(f): \_\_\_\_\_

**Martín Oswaldo Hernández Arboleda**

C.I. 131522725-4

Calle Arenas y Morales, Bahía de Caráquez – Cantón Sucre

[martin-hz@hotmail.com](mailto:martin-hz@hotmail.com)

+593 939724741

## **DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

---

**Martín Oswaldo Hernández Arboleda**

C.I. 1315227254

## **DEDICATORIA**

La presente tesina de grado va dedicada a Dios, el cual ha sido una guía en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

A mis padres que, con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

*Martín Oswaldo Hernández Arboleda*

## **AGRADECIMIENTOS**

En estas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres, y tristes. Estas palabras son para ustedes. A mis padres por todo su amor y comprensión, pero sobre todo gracias infinitas por la paciencia que me han tenido. Por brindarme su apoyo y ser sostén de todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida. Gracias por darme la oportunidad de desenvolverme como ser humano.

A la prestigiosa Pontificia Universidad Católica de Ecuador y sus catedráticos que fueron parte de mi formación académica.

A los trabajadores de las empresas hoteleras de la ciudad de Bahía de Caráquez por brindarme de su tiempo y proporcionar la información oportuna en esta investigación.

***Martín Oswaldo Hernández Arboleda***

## Resumen

La presente investigación de tipo descriptiva analizó las diferentes variables que forman el clima organizacional en el sector hotelero de Bahía de Caráquez, dado que éste es un factor clave en el crecimiento y espíritu de una empresa. El estudio se realizó en un periodo de 7 meses, desde noviembre de 2019 a mayo de 2020. Los datos fueron recolectados mediante el análisis de contenido de documentos, trabajo de campo y una encuesta basada en el modelo de Hernán Álvarez, que fue aplicada a una muestra de 13 trabajadores de 4 hoteles activos de la ciudad, con el fin de conocer el estado, características y factores relacionados con los recursos humanos internos del sector hotelero de esta ciudad. Como resultado de la investigación documental se muestra que ésta contribuye con el material de información como punto fundamental para el desarrollo de esta tesina. Así mismo, los resultados del trabajo de campo indican que la percepción de los trabajadores es mayormente positiva, salvo pocas excepciones. Por su parte, los resultados del análisis de las encuestas establecen que el clima organizacional del sector hotelero de Bahía de Caráquez es evaluado de forma gratificante para las variables del factor organizacional e interpersonal, mientras que el factor físico logra una valoración de plenamente gratificante. En este sentido, se concluye que el sector hotelero de la ciudad cuenta con un clima laboral favorable. No obstante, se recomienda potenciar las formas de comunicación y la participación laboral.

*Palabras clave:* clima organizacional, recursos humanos, organizaciones,

hoteles

### Abstract

This descriptive research study analyzed the different variables that make up the organizational climate in the hotel local market in Bahía de Caráquez, as it is a key factor in driving business growth and spirit. This research was carried out over a seven-month period from November 2019 through May 2020. Data were collected via content analysis, field work and a survey based on the Hernán Álvarez model, which was conducted on a sample of 13 workers from 4 active hotels in this place to know the status, characteristics and factors in internal human resources in the local hotel market. As a result of documentary research, it is seen it contributes greatly to support collected data as a key aspect for carrying out this research. Likewise, the findings of the field work show that employees' perception is mostly positive, with a few exceptions. As per the findings of the analysis of surveys, it is established that the organizational climate of the hotel market in Bahía de Caráquez is evaluated as gratifying for variables of organizational and interpersonal factors, while the physical factor has achieved fully gratifying results. Hence, it is concluded that the local hotel sector in Bahía de Caráquez does have a good working climate. However, it is recommended them to improve their communication skills and labor force participation.

*Keywords:* organizational climate, human resources, organizations, hotels

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO DE DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	iii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD .....	iv
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	x
INDICE DE TABLAS .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO LEGAL.....	2
Cambios dentro del Clima Organizacional en las empresas .....	3
El clima organizacional en el sector privado .....	6
Factores y variables dentro del Clima Organizacional.....	6
Factores del clima organizacional.....	7
Variable factor organizacional.....	8
Variable factor carácter personal.....	9

Variable factor carácter físico.....	9
Enfoques del Clima Organizacional.....	10
Enfoque subjetivo .....	10
Enfoque objetivo o realista .....	10
Enfoque de síntesis o integrado .....	10
Gestión de Recursos Humanos.....	11
Generalidades del sector hotelero relacionados con el clima organizacional .....	11
OBJETIVOS .....	13
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos.....	13
MATERIALES Y MÉTODOS .....	14
Metodología de la investigación .....	14
Tipo de investigación .....	14
Investigación documental .....	14
Investigación de campo .....	15
Técnicas de investigación.....	15
Encuesta.....	15
Enfoque metodológico .....	16
Población de estudio .....	16

Muestra del estudio.....	16
Definición de variables de identificación y clasificación.....	17
Parámetros de medición de la encuesta.....	18
RESULTADOS.....	20
INTERPRETACIÓN DE GRÁFICOS .....	21
Factor de carácter organizacional .....	21
Factor de carácter interpersonal.....	43
Factor de Carácter físico.....	51
DISCUSIÓN .....	56
CONCLUSIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	61
ANEXOS .....	69

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 <i>Constitución de la República del Ecuador</i> .....	2
Tabla 2 <i>Normativa que regula las relaciones laborales en Ecuador</i> .....	3
Tabla 3 <i>Diferentes enfoques dentro del Clima Organizacional</i> .....	10
Tabla 4 <i>Hoteles de Bahía de Caráquez en estudio.</i> .....	16
Tabla 5 <i>Escala valorativa</i> .....	18
Tabla 6 <i>Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del factor carácter organizacional.</i> .....	42
Tabla 7 <i>Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del factor carácter personal.</i> .....	51
Tabla 8 <i>Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del factor carácter físico.</i> .....	55

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 <i>Evaluación de Claridad Organizacional - Media Aritmética</i> .....	21
Gráfico 2 <i>Evaluación de Claridad Organizacional</i> .....	22
Gráfico 3 <i>Evaluación de Estructura Organizacional - Media Aritmética</i> .....	23
Gráfico 4 <i>Evaluación de Claridad Organizacional</i> .....	24
Gráfico 5 <i>Evaluación de Consenso - Media Aritmética</i> .....	25
Gráfico 6 <i>Evaluación de Consenso</i> .....	26
Gráfico 7 <i>Evaluación de Trabajo gratificante - Media Aritmética</i> .....	27
Gráfico 8 <i>Evaluación de Trabajo gratificante</i> .....	27
Gráfico 9 <i>Evaluación de Desarrollo Personal - Media Aritmética</i> .....	28
Gráfico 10 <i>Evaluación de Desarrollo Personal</i> .....	29
Gráfico 11 <i>Evaluación de Buen Servicio - Media Aritmética</i> .....	29
Gráfico 12 <i>Evaluación de Buen Servicio</i> .....	30
Gráfico 13 <i>Evaluación de Estabilidad laboral - Media Aritmética</i> .....	31
Gráfico 14 <i>Evaluación de Estabilidad laboral</i> .....	32
Gráfico 15 <i>Evaluación de Valoración - Media Aritmética</i> .....	33
Gráfico 16 <i>Evaluación de Valoración</i> .....	34
Gráfico 17 <i>Evaluación de Salario - Media Aritmética</i> .....	35
Gráfico 18 <i>Evaluación de Salario</i> .....	35
Gráfico 19 <i>Evaluación de Desempeño - Media Aritmética</i> .....	36
Gráfico 20 <i>Evaluación de Desempeño</i> .....	37
Gráfico 21 <i>Evaluación de Selección del personal - Media Aritmética</i> .....	38
Gráfico 22 <i>Evaluación de Selección del personal</i> .....	39

Gráfico 23 <i>Evaluación de Inducción - Media Aritmética</i> .....	39
Gráfico 24 <i>Evaluación de Inducción</i> .....	40
Gráfico 25 <i>Evaluación de Imagen de la Organización - Media Aritmética</i> .....	41
Gráfico 26 <i>Evaluación de Imagen de la Organización</i> .....	41
Gráfico 27 <i>Evaluación de Participación - Media Aritmética</i> .....	43
Gráfico 28 <i>Evaluación de Participación</i> .....	44
Gráfico 29 <i>Evaluación de Liderazgo - Media Aritmética</i> .....	45
Gráfico 30 <i>Evaluación de Liderazgo</i> .....	46
Gráfico 31 <i>Evaluación de Relaciones interpersonales - Media Aritmética</i> .....	46
Gráfico 32 <i>Evaluación de Relaciones interpersonales</i> .....	47
Gráfico 33 <i>Evaluación de Solución de conflictos - Media Aritmética</i> .....	48
Gráfico 34 <i>Evaluación de Solución de conflictos</i> .....	49
Gráfico 35 <i>Evaluación de Feedback o retroalimentación - Media Aritmética</i> .....	50
Gráfico 36 <i>Evaluación de Feedback o retroalimentación</i> .....	50
Gráfico 37 <i>Evaluación de Instalaciones físicas - Media Aritmética</i> .....	52
Gráfico 38 <i>Evaluación de Instalaciones físicas</i> .....	53
Gráfico 39 <i>Evaluación de Elementos del trabajo - Media Aritmética</i> .....	54
Gráfico 40 <i>Evaluación de Elementos del trabajo</i> .....	54

**INDICE DE ILUSTRACIONES**

Imagen 1 <i>Top 3 países con mejor clima organizacional</i> .....	5
Imagen 2 <i>Fórmula para calcular media aritmética</i> .....	19

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Encuesta realizada a trabajadores del Hotel Coco Bongo .....	69
Anexo B. Encuesta realizada a trabajadores del Hotel Bahía .....	70
Anexo C. Encuesta realizada a trabajadores del Hotel La Piedra .....	71
Anexo D. Encuesta realizada a trabajadores del Hotel Buena Vista Place .....	72
Anexo E. Modelo de encuesta del clima organizacional Hernán Álvarez .....	73

## **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE BAHÍA DE CARÁQUEZ**

### **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, para que las organizaciones se desarrollen de manera eficiente es trascendental que predomine un clima laboral de armonía. De acuerdo con Quintero, Africano, & Faría (2008) “el clima organizacional es un proceso multidimensional de elementos que pueden relacionarse con diferentes factores de estructuras organizacionales como el tamaño de la organización, medios de comunicación, el liderazgo que posee la gerencia, entre otros”. Por su parte Olaz (2013) define, el clima laboral como las percepciones que el trabajador posee con respecto a la organización donde labora; además de la apreciación que éste haya modelado con referencia a la estructura organizacional, reconocimientos, estimación, apoyo y apertura.

De acuerdo a lo mencionado, García (2009) manifiesta que “el clima organizacional es cuando el sujeto identifica las características que componen a la organización y cómo influyen en su comportamiento y desarrollo productivo de la organización. Considerando los recursos humanos y físicos, siendo primordial la percepción del individuo”.

Desde el punto de vista Escalante, García, & Quiroga (2007) describen que “el comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista donde su teoría indica que, la atención prestada a los trabajadores genera una mayor satisfacción y productividad; entendiéndose que, de acuerdo al ambiente de trabajo es como iba a hacer la productividad”.

Hay que mencionar, además que “las organizaciones necesitan tener conocimientos acerca de los factores organizacionales, físicos y sociales que inciden en el rendimiento de su personal; así

mismo, la productividad y comportamiento que la organización obtenga de sus empleados, dependerá del ambiente laboral que ésta mantenga” mencionan (González & González , 2010).

Por otro lado, Pedraza (2017) señala que “el recurso humano es un factor complejo en su régimen, puesto que lograr un compromiso con las metas y objetivos de los trabajadores hacia la organización es un desafío”.

Con base a este antecedente nace el propósito del presente estudio; donde el marco general, es realizar un análisis y tener conocimientos acerca de los factores del clima organizacional que se relacionan de forma positiva, negativa y significativamente con la satisfacción laboral; enfocado en el sector hotelero de la ciudad de Bahía de Caráquez. Y a su vez percibir las percepciones y aquellos elementos que facilitan o dificultan los niveles de satisfacción laboral dentro de las varias organizaciones y cómo influyen en sus actitudes y comportamiento.

## **MARCO LEGAL**

Comprende el desglose de las normativas vigentes en las cuales se enmarcó esta investigación. Siendo la Constitución del Ecuador la norma suprema, es necesario mencionar lo establecido en el Régimen del Buen Vivir. A continuación, se muestran las siguientes:

**Tabla 1**

*Constitución de la República del Ecuador*

<b>DETALLE</b>	<b>ARTÍCULO</b>
Capítulo VI: Trabajo Producción	Art. 326.- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un y ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).
Capítulo VI:	Art. 326.- Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de

---

Trabajo y trabajo y formulación de acuerdos. (Asamblea Nacional del Ecuador, Producción 2008)

---

**Fuente:** Constitución de la República del Ecuador (2008)

## **Tabla 2**

*Normativa que regula las relaciones laborales en Ecuador*

<b>DETALLE</b>	<b>ARTÍCULOS</b>
Código de Trabajo	Art. 42.- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra (Ministerio de Trabajo, 2012)

---

**Fuente:** Código del Trabajo (2012)

## **Cambios dentro del Clima Organizacional en las empresas**

### **Análisis mundial**

Terminada la Primera Guerra Mundial, el 28 de junio de 1919 se firmó el Tratado de Versalles de carácter oficial para dar consumación a este conflicto bélico; el cual fue relegado de forma inmediata a la llegada de Adolfo Hitler. No obstante, a lo anterior, se suscitaron un conjunto de derechos y principios universales por primera vez, en cuanto a la clase trabajadora con la constitución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Según la Organización Internacional del Trabajo, el trabajo no es una mercancía, el derecho a la corporación, el salario justo, la jornada diaria de 8 horas, días de descanso, derogación del trabajo infantil, restricción al trabajo de jóvenes para fomentar su formal desarrollo, equidad de género e igualdad laboral entre países, así como el deber que tienen los Estados de inspeccionar el trabajo; forman parte de los principios universales establecidos en el Tratado de Versalles, que

actualmente se hallan vigentes. De acuerdo a lo expuesto sobre la conceptualización del término trabajo, estas características son un deseo, que no siempre se han logrado. Esto se ha visto afectado por diferentes factores como: el país, los mandatarios, los actores políticos, los empresarios, las asociaciones, empresas, gerentes y desde luego los trabajadores. Con el paso de los años, en la actualidad se manifiestan muchos ejemplares de relaciones de trabajo en el mundo; en resumen, hay una complejidad de ambientes y climas, sociales, económicos, políticos, organizacionales y laborales.

Por consiguiente, Uribe (2015) expresa que “en el año 1959 en la OIT y la Organización Mundial de la Salud (OMS) se debatía la participación de los médicos del trabajo al clima psicosocial en la industria; donde se valoró que el trabajo no sólo requería de su estructura y de sus condiciones de vida, sino que repercutían los problemas sociales, sociológicos, demográficos, económicos, de salud, afectando en el ámbito laboral en los recién denominados factores psicosociales”.

Como resultado sería la posibilidad de convertir al trabajo “más humano” y con mejor “calidad de vida” para los empleados y sus familias. Es así, como se comenzó a dar importancia en una psicología de la salud en el área laboral.

## **Latinoamérica**

El clima organizacional dentro de las empresas en Latinoamérica es un tema que en los últimos años ha tomado ido ganando importancia y relevancia para aquellos que buscan ser más productivos y competitivos a través de la elaboración de un ambiente de trabajo ideal para sus

colaboradores y totalmente sano. No obstante, Dueñas (2016) estableció un Top 3 de los siguientes países para apreciar mejor el clima organizacional en Latinoamérica.

### **Imagen 1**

*Top 3 países con mejor clima organizacional*



**Fuente:** Dueñas (2016) *Estudio de Clima Laboral en América Latina 2015*

### **Ecuador** *Top 3 países con mejor clima organizacional*

Las formas de trabajo evolucionan, el avance tecnológico permite aumentar el rendimiento, las telecomunicaciones son una herramienta clave, los espacios de trabajo son cada vez más amigables, sofisticados y funcionales.

Pero se mantiene vigente un detalle que sigue sin resolverse en las empresas, independientemente del sector productivo al que pertenezcan: el clima laboral. Este tema, inquieta por igual a gerentes generales, directores de recursos humano, catedráticos y empleados de una organización.

Dentro de este contexto la Revista Líderes Revista Lideres (2015) considera que, en el Ecuador una de las maneras más comunes y efectivas de medir el ambiente de trabajo es a través de encuestas anuales o semestrales para así obtener un mejor resultado de lo que se quiere lograr.

## **El clima organizacional en el sector privado**

Uno de los principales retos que tienen las organizaciones privadas es hallar formas actualizadas para motivar e incentivar a sus trabajadores y al mismo tiempo aumentar su rendimiento laboral.

Delgado & Granda (2012) manifiestan que “todas las organizaciones poseen un clima laboral particular que responde al liderazgo, empoderamiento, estructura organizacional y relaciones interpersonales de sus integrantes”. El clima laboral también se ve influenciado por varios factores como el trato de los jefes o supervisores, las instalaciones donde se labora, las relaciones directas con proveedores y clientes y así mismo con el tema salarial entre otros beneficios.

### **Factores y variables dentro del Clima Organizacional.**

Likert (1974) (citado por Vázquez & Guadarrama, 2001) sostiene que existen varios factores dentro del clima organizacional que hacen que los trabajadores actúen, en parte, por el comportamiento administrativo y las condiciones en las que ellos se encuentran.

Estos factores son cuatro y se lo clasifica de la siguiente forma:

- Criterios relacionados al contexto, a los diferentes sistemas tecnológicos y al esquema con el que funciona el enfoque organizacional;
- El grado de jerarquía que ejerce el trabajador en la organización;
- Aspectos específicos tales como: la forma de ser, postura, comportamiento y nivel de satisfacción; y
- La imagen u opinión que sostienen los trabajadores, miembros y demás superiores en la organización.

Particularmente se encuentran tres clases de variables que permiten establecer las características de una organización:

- a) Las variables causales son variables independientes dependen la evolución de la organización; son aquellas que son dirigidas por la administración como, por ejemplo: liderazgo, estructura organizacional, decisiones, políticas, habilidades y conductas (Pastén, 2010).
- b) Por otra parte se encuentran la variables intermedias, en la opinión de Baquero , Quintero, & Herrera (2013) estas variables “son las que representan la salud, bienestar y todo lo que corresponde al estado interno de una organización; entre otros factores, como las motivaciones y actitudes”.
- c) Finalmente tenemos las variables finales, Pacheco (2017) plantea que “son variables dependientes, es decir, que van de la mano con las dos variables mencionadas anteriormente. Este tipo de variable se las emplea para mostrar los resultados finales”.

### **Factores del clima organizacional**

Desde la posición de Brunet (2011) “el nivel de percepción de una empresa, plantea el clima organizacional como una serie de características adquiridas por todos los individuos que forman una organización; como consecuencia de la forma en que la organización se comporta y actúa con los subordinados”. Por consiguiente, se detallan las tres variables significativas correspondientes a este término:

- a) las variables del entorno como la estructura de la organización, dimensión y la gestión de recursos humanos externos del trabajador;

b) las variables personales, como por ejemplo las actitudes, solución de conflictos, las motivaciones con que cuenta el empleado; y

c) las variables físicas.

### **Variable factor organizacional**

Sanchez (2009) considera que el factor organizacional sistematiza el desarrollo de competencias y habilidades, contribuyendo a que las organizaciones edifiquen herramientas cognitivas que permitan la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida y la excelencia corporativa. Mediante la aplicación de un sistema de valores técnicas y procesos, dirigido desde la alta gerencia y apoyado en las ciencias del comportamiento, para alcanzar mayor efectividad y salud de las organizaciones. Todo esto, bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.

Molina L, Briones I & Coello H (2016) señalaron que el análisis del factor organizacional, es un eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas, de suma importancia. Debido a que el resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano; lo que tributará a crear ventajas competitivas que favorezcan al aumento de los beneficios de la empresa. y mejorar los retos del cambio empresarial, convirtiéndose así en la llave maestra para alcanzar un liderazgo eficaz.

### **Variable factor carácter personal**

De acuerdo con Robbins (2008) las contribuciones del factor carácter personal, han sido valiosas para la comprensión de aspectos organizacionales relacionados con aprendizaje, percepción, personalidad, capacitación, liderazgo, motivación, entre otros; sirviendo de soporte para la toma de decisiones en la gerencia de organizaciones y el desempeño del trabajo. De igual manera expresa que esta variable ha sido relacionada con el rendimiento laboral, satisfacción, transferencia y ascenso; siendo utilizada incluso para predecir el comportamiento en la organización y sus reacciones ante los estímulos provenientes de la organización lo cuales pueden afectar tanto positiva como negativamente al grupo de trabajo.

Mientras tanto Rubio & Castro (2012) describen la teoría del Comportamiento Organizacional de Kreitner & Kinicki, en la cual comparten que algunas características de la personalidad se relacionan directamente con un trabajo exitoso, y, a su vez, con el alcance de los objetivos de la organización; razón por la cual se le ha dado valor a las variables interpersonales en la explicación del comportamiento.

### **Variable factor carácter físico**

A pesar de que no existe una definición con el mismo nombre, el factor físico involucra las condiciones del entorno físico del trabajo las cuales se entienden como aquellos aspectos, elementos o factores inherentes al trabajo que involucran el entorno físico como: instalaciones y equipamiento, recursos materiales, servicios auxiliares (limpieza y seguridad) y técnicos con que cuenta una organización o empresa establecen (Acosta, Lasso , & Pulido, 2015).

Instalaciones y equipamiento. De acuerdo a Nicolaci (2008) existen diferentes componentes que condicionan un trabajo, como infraestructura, distribución de las oficinas, espacio para trabajar,

y condiciones ambientales como temperatura, ruido, iluminación, y ventilación entre otros; por otro lado, se hallan los recursos materiales y técnicos que se requieren para desempeñar cada una de las funciones; mientras que los servicios auxiliares, se refieren al orden y el aseo en su lugar de trabajo y el buen estado de los elementos que se utilizan para el desarrollo de sus actividades con el fin de no generarles ningún tipo de riesgo.

### **Enfoques del Clima Organizacional**

La forma en que se representan los elementos del clima organizacional y cómo se conciben sus interacciones se sustenta en los diferentes enfoques y los factores que inciden en el clima organizacional.

El clima organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques, para este efecto se consideran tres enfoques:

**Tabla 3**

*Diferentes enfoques dentro del Clima Organizacional*

<b>Enfoque subjetivo</b>	<b>Enfoque objetivo o realista</b>	<b>Enfoque de síntesis o integrado</b>
Este enfoque obtiene la problemática por medio de la imagen y opinión que el trabajador tiene de la organización. En este sentido Martínez & Lucas (2001), dicen que el enfoque subjetivo se muestra como un problema, que indica la falta y expresa una condición interna difícilmente visible desde afuera.	Dentro de este enfoque la percepción de una persona se relaciona directamente con el ambiente laboral en el que labora. En este sentido García (2007) describe que para Forehand & Gilmer el clima organizacional es multidimensional, constituido por características que representan a la organización, que a su vez repercuten en la conducta de los miembros de una organización.	Este enfoque consiste en la percepción que las personas poseen de una organización. Por su parte Guevara (2018) expresa que Litwin & Stringer para el año 1968 sustentan el clima organizacional como una medida de percepción, donde cada individuo describe el clima organizacional de acuerdo a las necesidades que puede satisfacer la organización.

**Fuente:** Martínez & Lucas (2001), García (2007) y Guevara (2018)

## **Gestión de Recursos Humanos**

Chiavenato (2002) lo define como un espacio altamente vulnerable a la forma de pensar que prevalece en las organizaciones. Es contingente y transitorio, debido a que dependen de varios aspectos tales como la estructura organizacional adquirida, los elementos del marco ambiental, la cultura de cada organización, la tecnología implementada, los mecanismos internos, el negocio de la organización y otro sinnúmero de variables considerables.

### **Generalidades del sector hotelero relacionados con el clima organizacional**

De acuerdo con Zaharia (2019) dentro de las organizaciones hoteleras un apropiado clima organizacional es determinante para el crecimiento y compromiso laboral de los integrantes de una empresa, debido a que este aspecto influye en la calidad del servicio que los trabajadores pueden ofrecer.

### **Importancia del clima organizacional en hoteles**

Con base en lo expuesto por Izquierdo, Barco & Charrupi (2017), donde expresan que “el clima organizacional es un aspecto fundamental en el área hotelera puesto que, el bienestar laboral no es una variable, sino un factor imprescindible para su subsistencia, representando un núcleo vital y la clave de su éxito o fracaso”.

Por otro lado, Álvarez & Duque (2019) indican que “la calidad de los servicios de hoteles depende en parte de sus colaboradores; debido a que la satisfacción laboral y el clima organizacional que posean repercute en su desempeño laboral, y a su vez influye en el servicio brindado al huésped”.

Con base a lo expuesto, el objetivo de la presente investigación es realizar un análisis del clima organizacional del sector hotelero de la ciudad de Bahía de Caráquez; cuya finalidad es determinar las percepciones que sostienen los integrantes de las empresas respecto a varios componentes como: la toma de decisiones, liderazgo, resolución de conflictos, salario, compensación, estructura organizacional, ambiente de trabajo entre otros. Así mismo este estudio se halla estructurado por una metodología, para este efecto se realizó una encuesta a 13 trabajadores de los diferentes hoteles; cuya técnica se basó en el modelo de medición del clima organizacional de Hernán Álvarez, procedimiento empleado para el análisis de la información. Una vez obtenido los resultados, los datos son procesados estadísticamente y analizados. Finalmente, se determinan las principales conclusiones de este estudio en el cual se analizan las contribuciones procedentes del marco teórico y los aportes de la parte metódica de esta investigación.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Analizar el clima organizacional en empresas del sector hotelero en la ciudad de Bahía de Caráquez

### **Objetivos específicos**

- **OE1:** Establecer los conocimientos de los colaboradores con relación a los factores de carácter organizacional que afectan el clima laboral en empresas del sector hotelero.
- **OE2:** Determinar las percepciones de los funcionarios sobre las relaciones interpersonales que afectan el clima organizacional en empresas hoteleras.
- **OE3:** Identificar las variables físicas que influyen en el clima organizacional en empresas hoteleras.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Metodología de la investigación**

Esta investigación es de forma descriptiva. Según, Abreu (2014) en este método se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia. Este método busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigado.

En base a lo mencionado anteriormente se tiene como objetivo describir el estado, características y factores, relacionando a la práctica de la gestión humana en la interna de las organizaciones o empresas del sector hotelero de la ciudad de Bahía de Caráquez.

### **Tipo de investigación**

La recolección de información se llevó a cabo mediante la aplicación de tres métodos: investigación documental, investigación de campo y la encuesta basada en el modelo de Hernán Álvarez propuesto en 1993.

### **Investigación documental**

Esta investigación consistió en realizar una categorización y muestra de los elementos analizados con el apoyo de documentos, acordes al tema; con la finalidad de alcanzar una buena y exacta comprensión del objeto en estudio.

El análisis de contenido en un sentido amplio, es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, filmado, u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, videos, el denominador común de todos estos materiales es su capacidad para albergar un

contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de diferentes aspectos y fenómenos de la vida social (Abela, 2018)

### **Investigación de campo**

Por otra parte, tenemos la investigación de campo, la cual consistió en la observación directa y en un proceso de interrelación directa entre el investigador y los sujetos dentro del medio a analizar. Su objetivo principal fue extraer información veraz y confiable.

Martínez (2017) considera que es un método de recolección de datos enfocado en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular; sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve. De lo contrario, los datos obtenidos no serían válidos.

### **Técnicas de investigación**

#### **Encuesta**

Para la presente investigación se utilizó como principal instrumento metodológico; una encuesta estructurada en el modelo de Hernán Álvarez, cuya técnica permitió obtener información directa acerca de los principales temas de investigación, (Véase anexo E); mediante esta herramienta se logró conocer la percepción que poseen los trabajadores de las diferentes organizaciones hoteleras de la ciudad de Bahía de Caráquez; acerca de las diferentes variables que conforman un análisis del clima organizacional.

Con este antecedente, se consideró esta técnica como una alternativa factible para la investigación en mención.

### **Enfoque metodológico**

Para llevar a cabo esta investigación se aplicó la encuesta en el modelo de Hernán Álvarez, (Véase anexo E); la cual se centró en obtener información directa de los temas de investigación y así conocer la apreciación de los colaboradores para el análisis del clima organizacional.

### **Población de estudio**

#### **Población:**

El presente estudio se lo desarrolló en los principales hoteles de la ciudad de Bahía de Caráquez, los cuales se detallan a continuación: Hotel Bahía, Hotel Buena Vista Place, Hotel Coco Bongo y Hotel La Piedra (Véase anexos A, B, C y D).

### **Muestra del estudio**

A continuación, se representa en la siguiente tabla los hoteles en estudio, con su N° de trabajadores y ubicación respectivamente.

**Tabla 4**

*Hoteles de Bahía de Caráquez en estudio.*

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>N° de trabajadores</b>	<b>Dirección</b>
1	Hotel la Piedra	2	Avenida Virgilio Ratti 802
2	Hotel Coco Bongo	3	Calle Cecilio Intriago y Arenas
3	Hotel Buenavista	4	Avenida Simón Bolívar 701 y Matheus
4	Hotel Bahía	4	Avenida Malecón 1708 y Vinueza

**Fuente:** Datos proporcionados por los propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

Para alcanzar un buen análisis del contenido de documentos, este estudio requirió de información veraz, la cual fue proporcionada por parte de los jefes de Recurso Humanos de las diferentes empresas hoteleras; cuyo fin era tener un panorama claro sobre las opiniones de la parte interna de la organización; así como las conclusiones que se obtuvieron a partir de la teoría del clima organizacional, el cuestionario y la observación directa.

Como análisis fundamental se constituyen las áreas de gestión humana de las organizaciones del sector hotelero de la ciudad de Bahía de Caráquez.

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

Se seleccionaron todas las variables basadas en el modelo de Hernán Álvarez para la determinación del clima organizacional.

De acuerdo al modelo de Hernán Álvarez, Arroyo (2017) expone las variables estudiadas en el clima organizacional a continuación:

- ✚ Claridad organizacional
- ✚ Participación
- ✚ Estructura organizacional
- ✚ Consenso
- ✚ Liderazgo
- ✚ Desarrollo personal
- ✚ Trabajo gratificante
- ✚ Elementos de trabajo
- ✚ Relaciones interpersonales

- ✚ Buen servicio
- ✚ Solución de conflictos
- ✚ Salario
- ✚ Estabilidad laboral
- ✚ Selección de personal
- ✚ Valoración
- ✚ Evaluación de desempeño
- ✚ Inducción
- ✚ Feedback
- ✚ Instalaciones físicas
- ✚ Imagen de la organización

Dichos elementos metodológicos nos permitieron abrir un abanico de información sobre las diferentes condiciones de las variables dentro del cual está enmarcado el clima organizacional.

### **Parámetros de medición de la encuesta**

Básicamente en las preguntas planteadas las personas, se realizó una evaluación cuantitativa en una escala de 0 a 10. Para un mejor entendimiento se estableció la siguiente tabla de escala de valoración, la cual contiene las calificaciones cuantitativas y su respectivo significado cualitativo según su ubicación.

**Tabla 5**  
*Escala valorativa*

<b>Entre 0 y 2</b>	<b>Entre 2.01 y 4</b>	<b>Entre 4.01 y 6</b>	<b>Entre 6.01 y 8</b>	<b>Entre 8.01 y 10</b>
Nada	Poco	Medianamente	Gratificante	Plenamente

---

Gratificante      Gratificante      Gratificante      Gratificante

---

**Fuente:** Modelo encuesta de Hernán Álvarez (1993)

### **Media aritmética**

Dentro de los distintos factores se aplicó la media aritmética, una medida de tendencia central que permitió conseguir el promedio de los datos. Dicho promedio se calculó mediante la fórmula empleada para calcular la media aritmética, la cual se encuentra representada de la siguiente manera:

#### **Imagen 64**

*Fórmula para calcular media aritmética*

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i X_i}{n}$$

Siendo así:

**$F_i$  (Frecuencia relativa):** es la frecuencia o el número de veces en que dicho evento se repite durante un experimento o muestra estadística.

**$X_i$  (Variable):** son las observaciones o valores distintos.

**$n$ :** Es el número total de datos.

## **RESULTADOS**

El presente estudio se perfiló en realizar un análisis del clima organizacional, en el cual se pudo delimitar los conocimientos que poseen los trabajadores del sector hotelero, relacionados al carácter organizacional; y a su vez como repercuten en el clima laboral; así mismo, se logró comprender las percepciones de los subordinados acerca de las relaciones interpersonales; y por último se pudo reconocer las variables físicas que influyen en el clima organización dentro de las organizaciones hoteleras.

Para cumplir con tal objeto se usó el método más popular y conocido para la recopilación de la información como es la encuesta el cual sirvió de apoyo para alcanzar los objetivos planteados. Para cumplir con esta actividad, se recolectó información de un total de 13 empleados tanto del área operativa y administrativa de las organizaciones, (Véase anexos A, B, C y D).

La encuesta se basó en el modelo basado y desarrollado por Hernán Álvarez (Véase anexo E), cuyo formato está constituido por determinadas preguntas en la cual cada una analiza un factor de diferente naturaleza, los cuales determinaron de cierta forma el ambiente de trabajo o clima organizacional.

Seguidamente, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas mediante gráficos representativos.

## Factor de carácter organizacional

Para llevar a cabo esta investigación se realizó un análisis del carácter organizacional, cuyo factor esta formado por una serie de variables que son fundamentales para que las organizaciones se desarrollen de manera más eficientes. Seguidamente, se presenta una descripción del resultado obtenido de cada variable:

## INTERPRETACIÓN DE GRÁFICOS DE VARIABLES DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL

### Variable 1. Claridad Organizacional

El gráfico 1 interpreta que, en base a la escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, la valoración obtenida para esta variable, se halla con una media aritmética de 5.85, la cual es percibida como MEDIANAMENTE GRATIFICANTE; esto significa que los trabajadores de las organizaciones hoteleras no cuentan con los conocimientos necesarios de la misión, objetivos y estrategias de la empresa en que trabajan.

### Gráfico 1

*Evaluación de Claridad Organizacional - Media Aritmética*

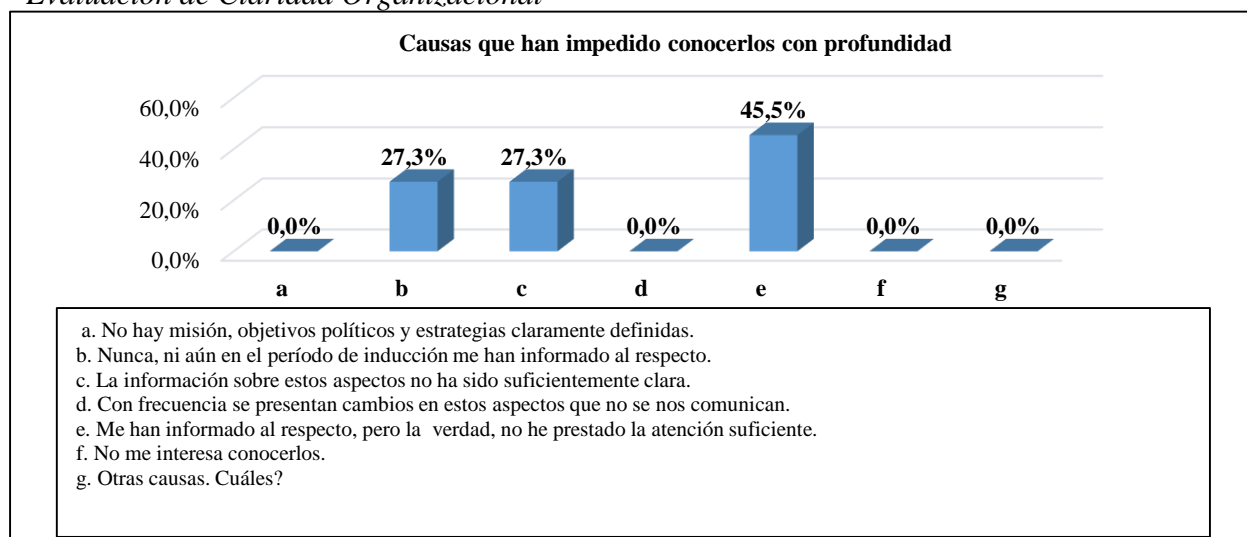


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 2 determina que el 45,5% de los trabajadores se les ha expuesto acerca de lo que abarca la claridad organizacional, pero no le ha tomado el suficiente interés; mientras que en otros hoteles los trabajadores indican que nunca se les ha brindado dicha información o no tienen conocimientos claros acerca de la misión, objetivos, objetivos de su organización.

## Gráfico 2

### *Evaluación de Claridad Organizacional*



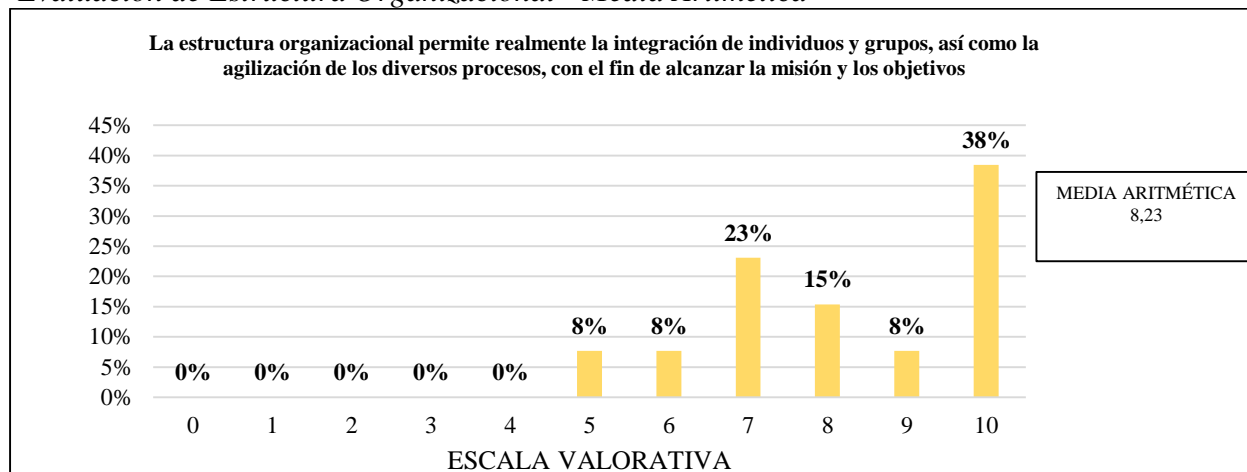
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

## Variable 2. Estructura Organizacional

En el gráfico 3 se representa el valor porcentual de la variable estructural organizacional; alcanzando una media aritmética de 8,23 estimada como **PLENAMENTE GRATIFICANTE** según la escala valorativa; indicando así que más del 50% de los encuestados consideran que la estructura organizacional, es vital para la integración de grupos; así como también contribuye en la agilización de procesos.

### Gráfico 3

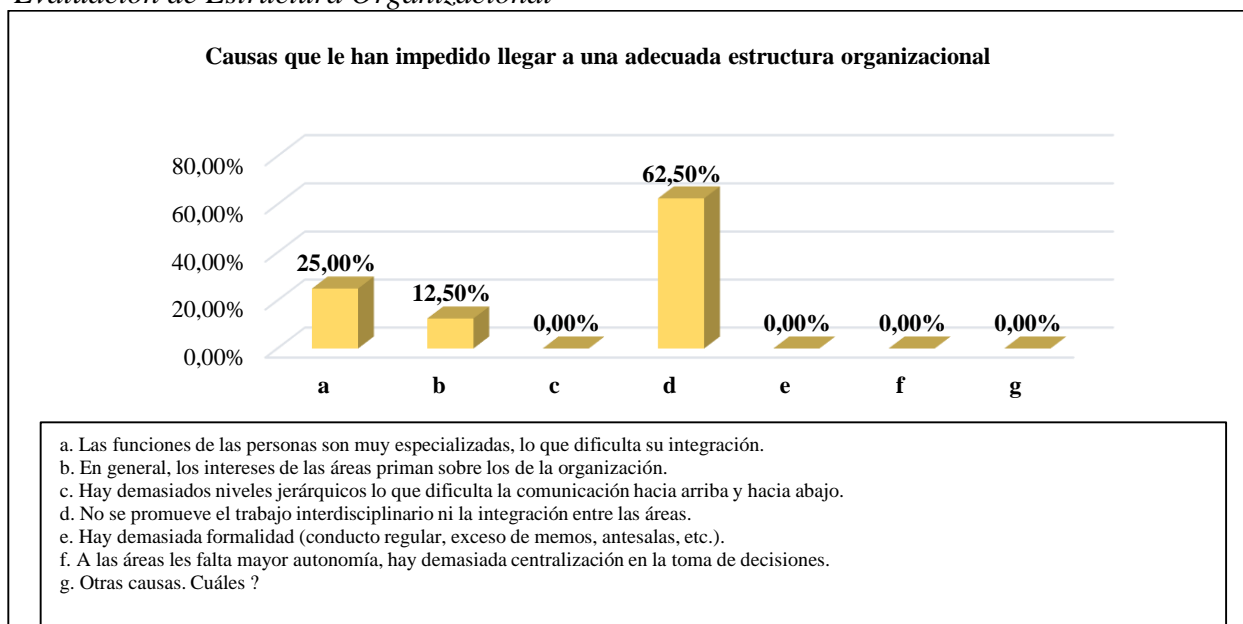
#### *Evaluación de Estructura Organizacional - Media Aritmética*



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 4 muestra los motivos que impiden tener una estructura organizacional adecuada dentro del sector hotelero de Bahía; siendo así que el 62,5% de un total de 8 encuestados, indicaron que dentro de sus organizaciones no se fomenta el trabajo indisciplinario; otra parte manifestó que las funciones son muy especializadas y un pequeño porcentaje respondió que los intereses de las áreas priman sobre la integración de individuos.

**Gráfico 4**  
*Evaluación de Estructura Organizacional*



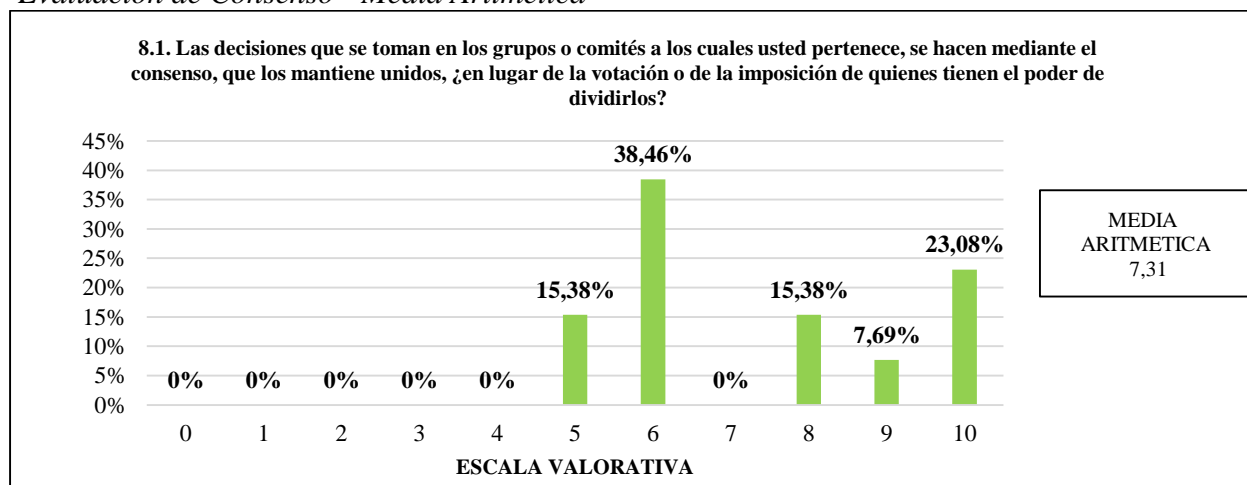
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

### Variable 3. Concenso

El gráfico 5 representa a la variable Concenso, con una media aritmética de 7,31 considerada de manera GRATIFICANTE según la escala valorativa; mostrando así, que un poco más de la mitad de los trabajadores, cree que el consenso es una herramienta para mantener unidos a los empleados de la organización y por el contrario las decisiones impuestas, tienden a dividirlos.

## Gráfico 5

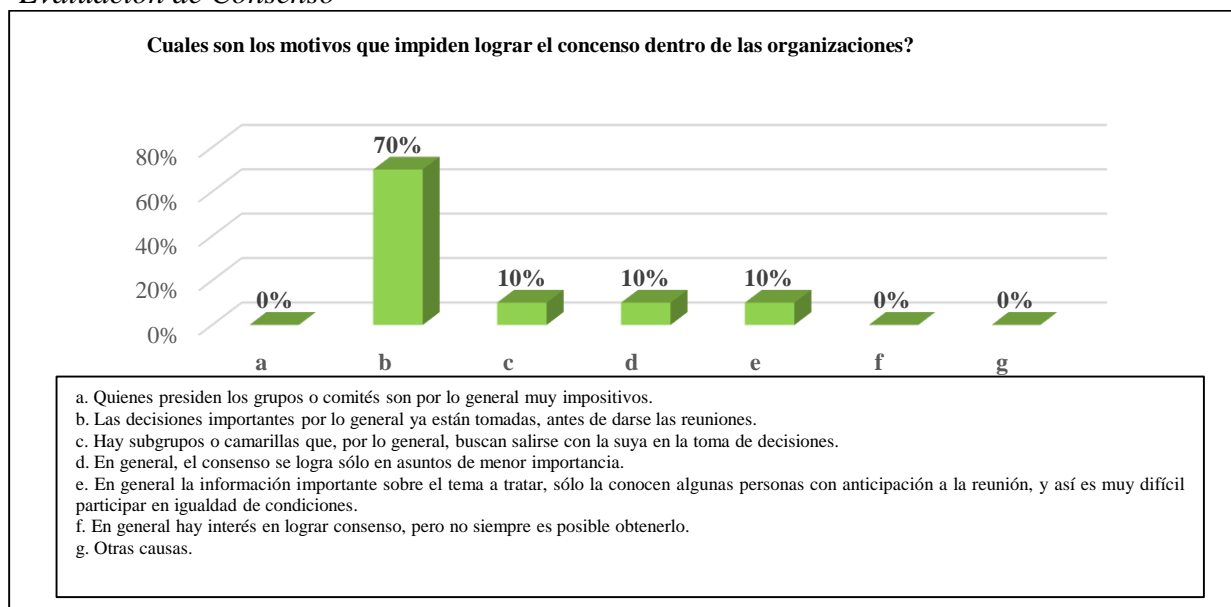
### Evaluación de Consenso - Media Aritmética



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 6 expone las causas que dificultan obtener un consenso dentro del sector hotelero. Conforme a los resultados obtenidos el 70% de los encuestados afirmaron que las decisiones significativas por lo general ya están establecidas, antes de que los convoquen; mientras que el otro 30% expusieron que hay subgrupos, que lo único que buscan es salirse con la suyas; otros indicaron que el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia; y por último la información importante, sólo tienen conocimientos ciertas personas con anticipación a la reunión, lo que repercute en la igualdad al momento de participar.

**Gráfico 6**  
*Evaluación de Consenso*

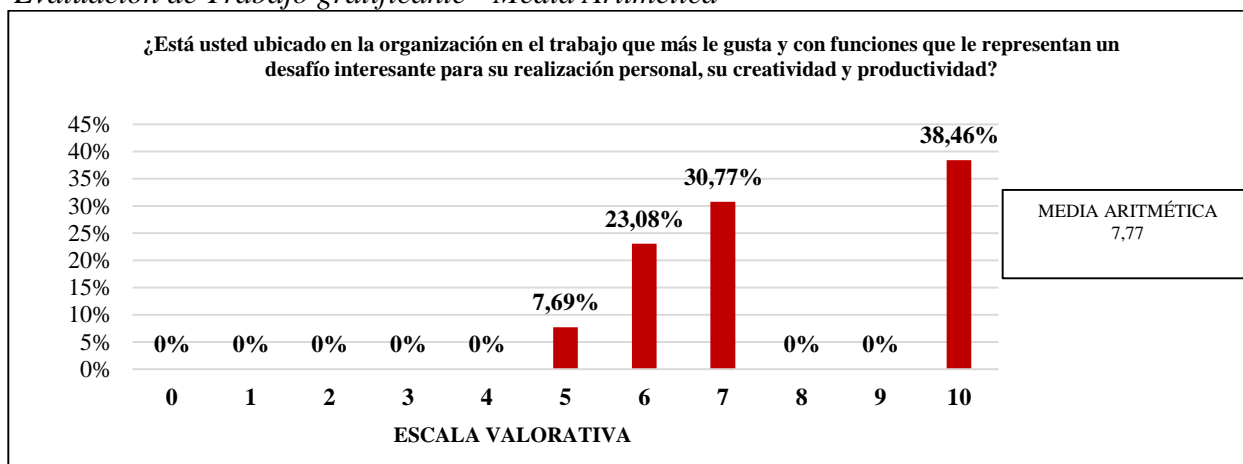


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

#### **Variable 4. Trabajo gratificante**

En el gráfico 7 se observa que esta variable se ubica con una media aritmética de 7,77 conforme a la escala de calificación de NADA GRATIFICANTE a PLENAMENTE GRATIFICANTE, es apreciada como GRATIFICANTE; determinándose que más de la mitad de los trabajadores de los hoteles, están ubicados en el trabajo que más le gusta.

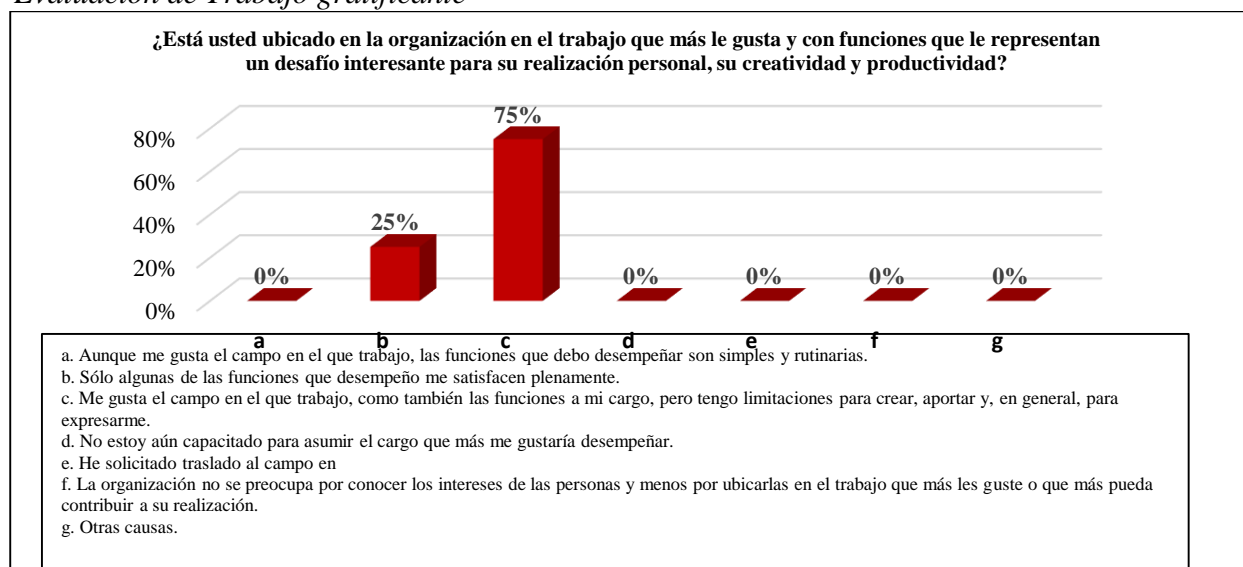
**Gráfico 7**  
*Evaluación de Trabajo gratificante - Media Aritmética*



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 8 presenta las opiniones escogidas de los trabajadores de los distintos hoteles, donde el 75% de la población encuestada manifestó que les gusta el área donde laboran y las funciones desempeñadas, a pesar de las limitaciones que tienen al momento de expresarse; no obstante, un 25% señalan que solo ciertas funciones de las que desempeñan los retribuyen plenamente.

**Gráfico 8**  
*Evaluación de Trabajo gratificante*



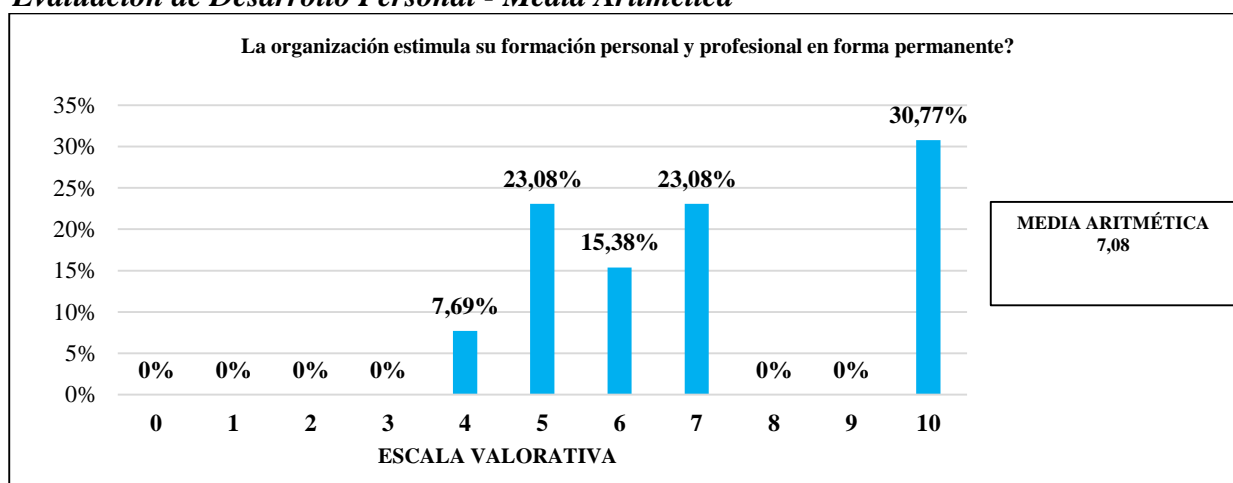
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

## Variable 5. Desarrollo personal

El gráfico 9 explica la evaluación porcentual del desarrollo personal, representada con una media aritmética de 7,08, la cual según la escala valorativa es percibida como GRATIFICANTE; lo que muestra que una parte significativa de los involucrados reciben formación continua, mientras que otro grupo no cuenta con esta formación.

### Gráfico 9

#### *Evaluación de Desarrollo Personal - Media Aritmética*

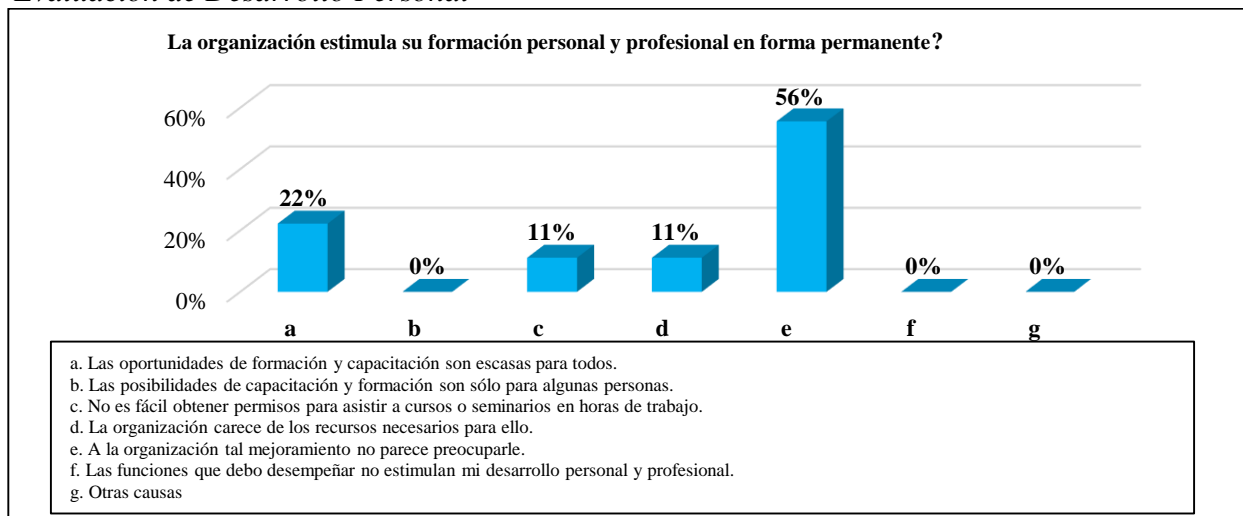


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

En el gráfico 10 se detalla la posición que mantienen los trabajadores con respecto al desarrollo personal con el que cuenta los hoteles; en la cual se definió que el 56% consideran que a la organización tal mejoramiento no le importa; otro 22% señalan que las oportunidades de formación y capacitación son limitadas; y por último el otro 22% sostienen que la organización carece de los recursos necesarios para ello, además dicen que es difícil conseguir permisos en horarios laborales para asistir a cursos u otros.

### Gráfico 10

#### Evaluación de Desarrollo Personal



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

### Variable 6. Buen servicio

En el gráfico 11 se puede ver que la variable buen servicio, se localiza con una media aritmética de 8,85, calificada por la escala valorativa como PLENAMENTE GRATIFICANTE; lo que significa que la mayoría de los involucrados reciben trabajos de calidad.

### Gráfico 11

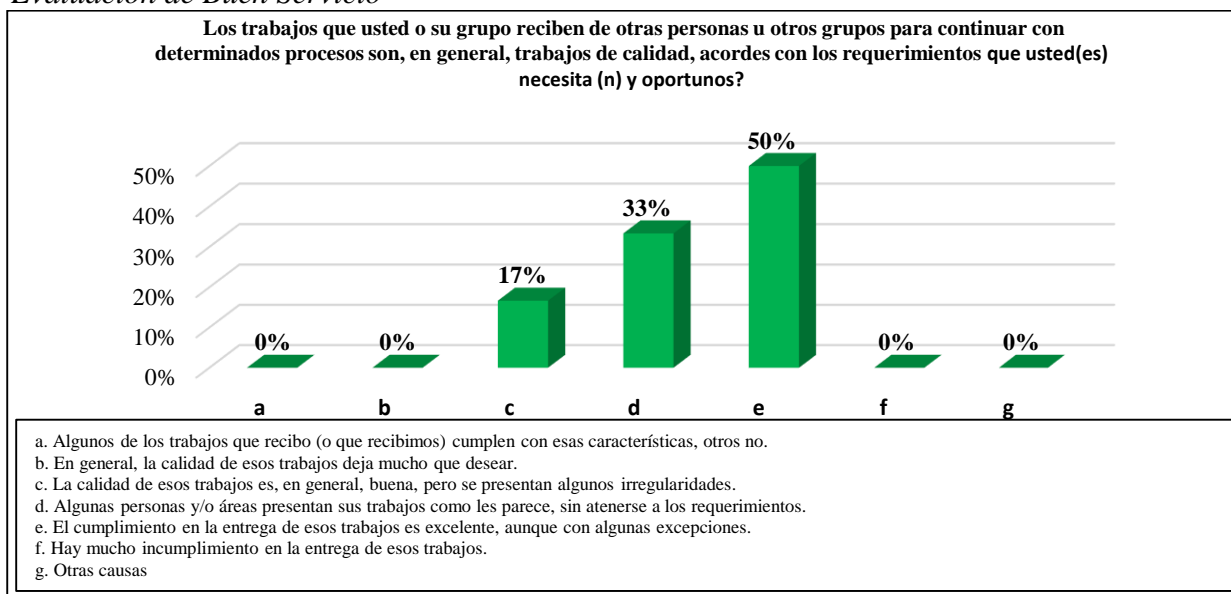
#### Evaluación de Buen Servicio - Media Aritmética



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 12 exhibe las opiniones que los empleados sostienen de acuerdo al trabajo que reciben; aunque la media aritmética dio resultados favorables; otro restante de la minoría no compartió los mismos criterios. Puesto que el 50% equivalente a 3 personas indicaron que el cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, pese a ciertas excepciones. Otro porcentaje señala, que algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como quieren, faltando a los requerimientos.

**Gráfico 12**  
*Evaluación de Buen Servicio*



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

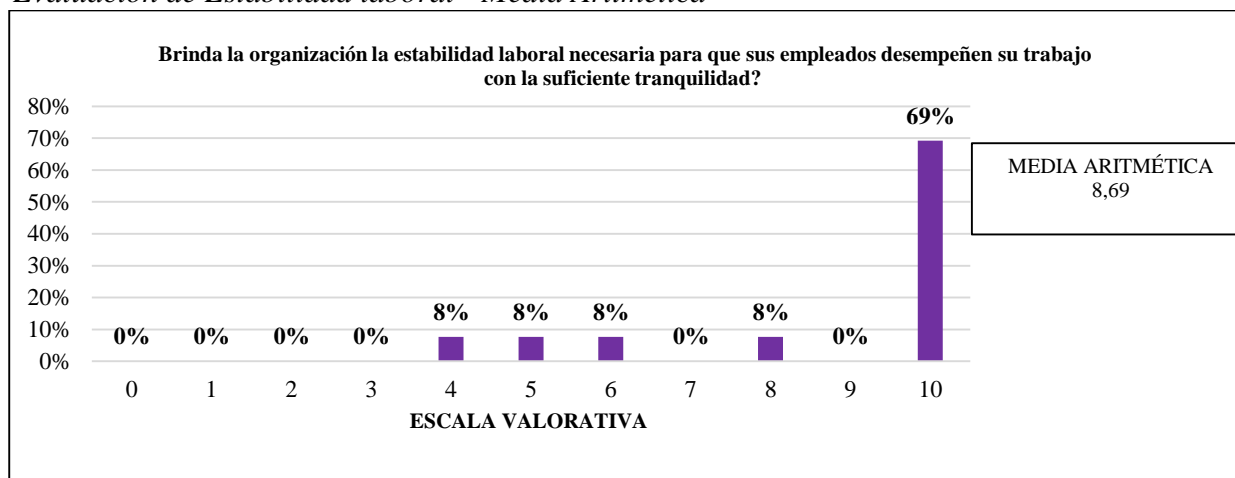
### **Variable 7. Estabilidad Laboral**

El gráfico 13 muestra una media aritmética de 8.69 correspondiente a la variable estabilidad laboral, la cual es considerada como **PLENAMENTE GRATIFICANTE** tal como lo indica la escala valorativa; este alcance se debe a que las organizaciones mantienen un bajo número de

trabajadores, considerados puestos fijos; incrementando solo sus plazas de trabajos en temporadas específicas como feriados.

### Gráfico 13

#### *Evaluación de Estabilidad laboral - Media Aritmética*

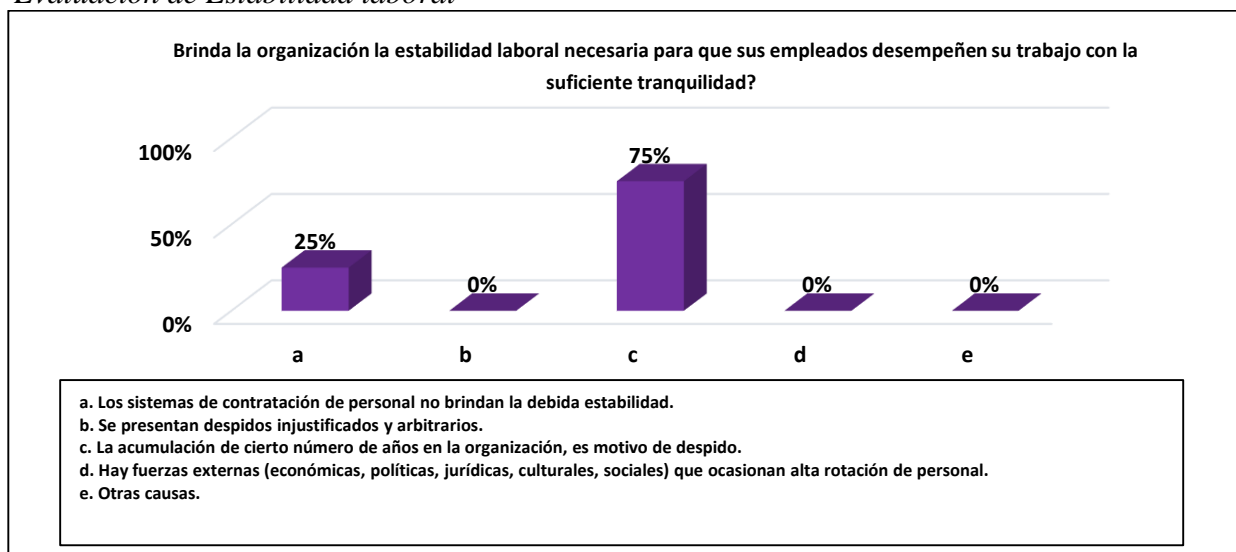


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

En el gráfico 14 se expone los criterios que poseen los involucrados respecto a la estabilidad laboral; es importante indicar que estos porcentajes pertenecen solo a 4/13 encuestados debido a que el resto indicó una calificación deseable. De esta pequeña muestra poblacional el 75% manifestó que la acumulación de años en la organización, es razón de despido y un 25% dijo que los sistemas de contratación de personal no prometen estabilidad.

## Gráfico 14

### *Evaluación de Estabilidad laboral*



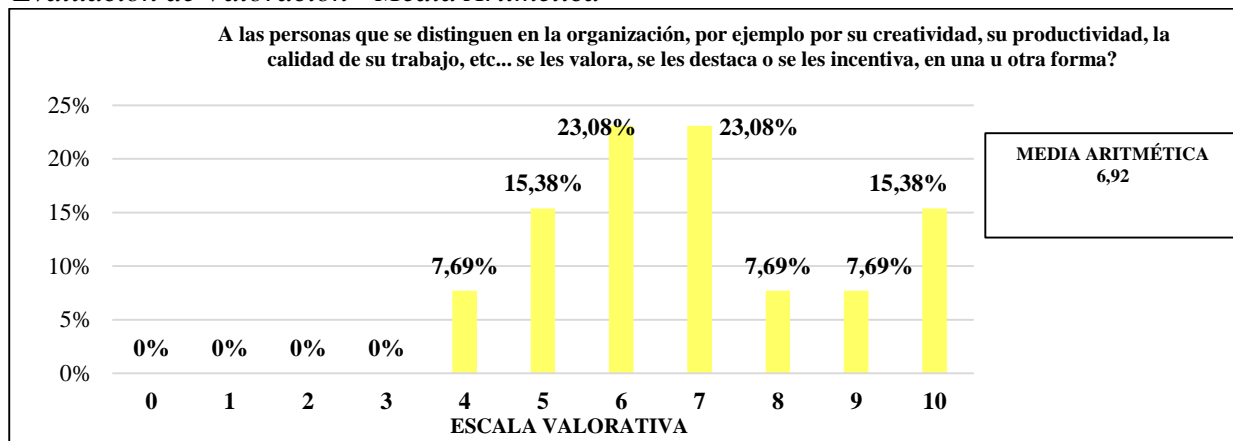
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

## Variable 8. Valoración

En el gráfico 15 se puede ver detallada la media aritmética de 6,92 correspondiente a la variable valoración, la cual es calificada como GRATIFICANTE acorde a la escala valorativa; lo que significa que un poco más de la mitad de la muestra, indican que los trabajadores que sobresalen se les destaca o se les incentiva en alguna forma.

### Gráfico 15

#### *Evaluación de Valoración - Media Aritmética*

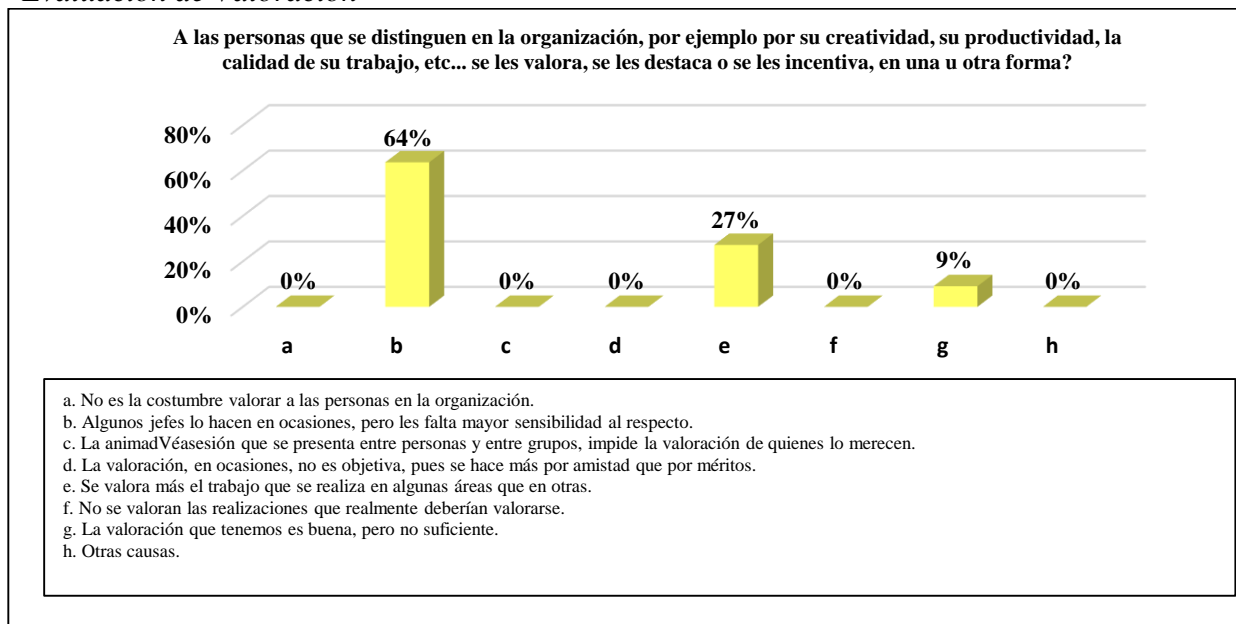


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

En el gráfico 16 se detalla los resultados obtenidos del aspecto valoración de las distintas organizaciones hoteleras; en el cual se observa que el 64% indicó que ciertos jefes lo realizan en ocasiones, sin embargo, carecen de sensibilidad al respecto; otro 27% dijo que se valora más el trabajo de ciertas áreas que en otras; mientras que un 9% manifestó que la valoración que poseen es buena, pero no basta.

## Gráfico 16

### Evaluación de Valoración



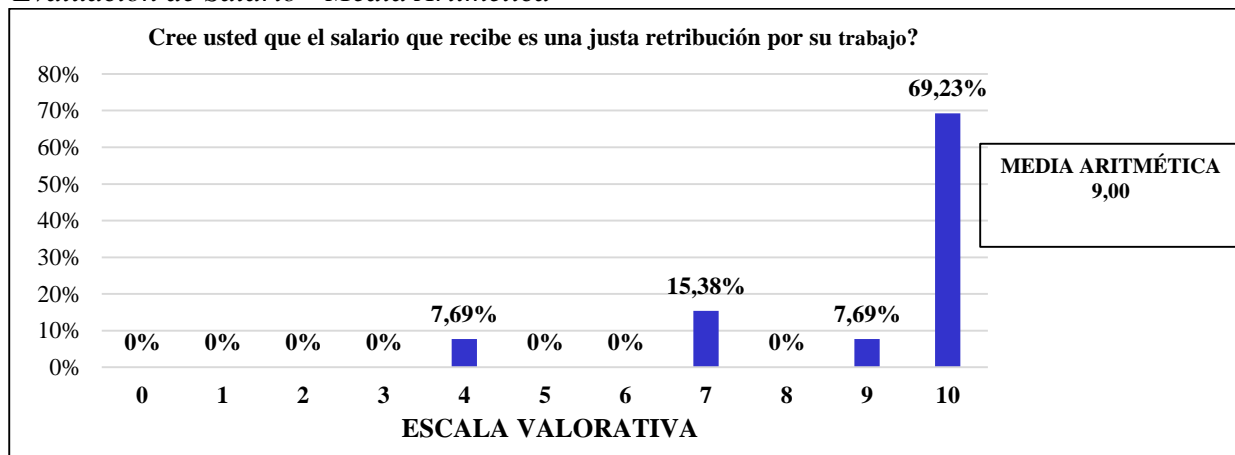
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

## Variable 9. Salario

En el gráfico 17 se demuestra la valoración de la variable salario, la cual cuenta con una media aritmética de 9,00 percibida de forma PLENAMENTE GRATIFICANTE según la escala. Esto se relaciona con el factor de estabilidad laboral donde se expone; que las organizaciones se mantienen con un bajo número de trabajadores, considerados puestos fijos, y a su vez con salarios acordes y continuos; debido a que los hoteles solo incrementan su personal en periodos cortos y específicos como feriados.

### Gráfico 17

#### Evaluación de Salario - Media Aritmética

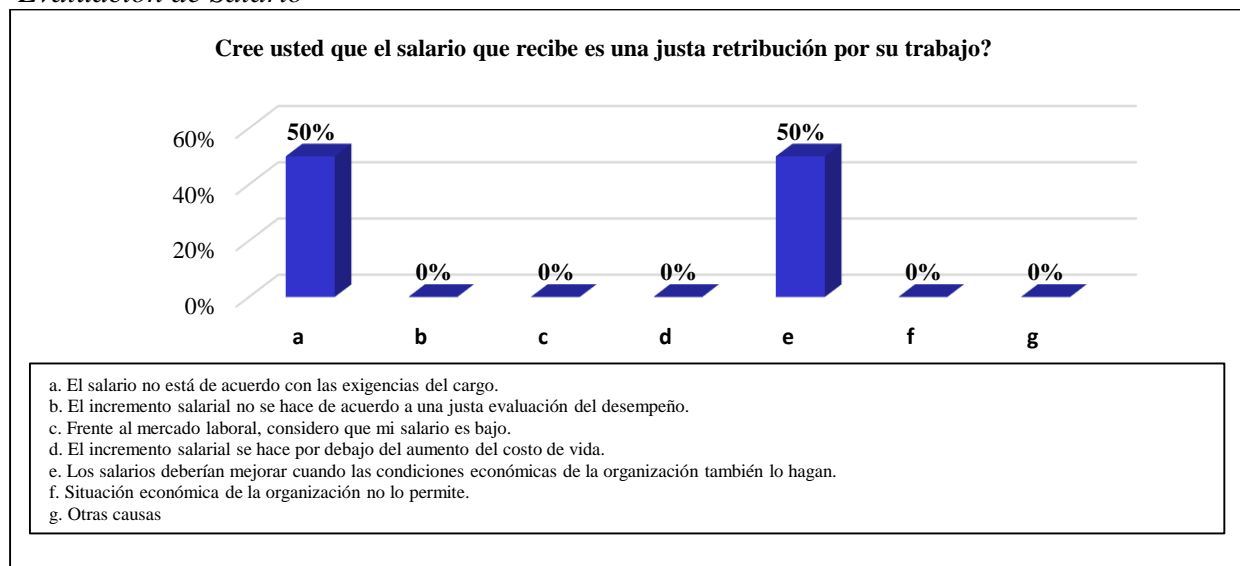


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 18 representa un equivalente de 4/13 encuestados; debido la mayoría de los encuestados calificaron de forma deseable. Una parte de esta minoría indicó que el salario no está conforme con los requerimientos del cargo, mientras que otro grupo expuso que los salarios deberían mejorar cuando también lo hagan los escenarios económicos de la organización.

### Gráfico 18

#### Evaluación de Salario



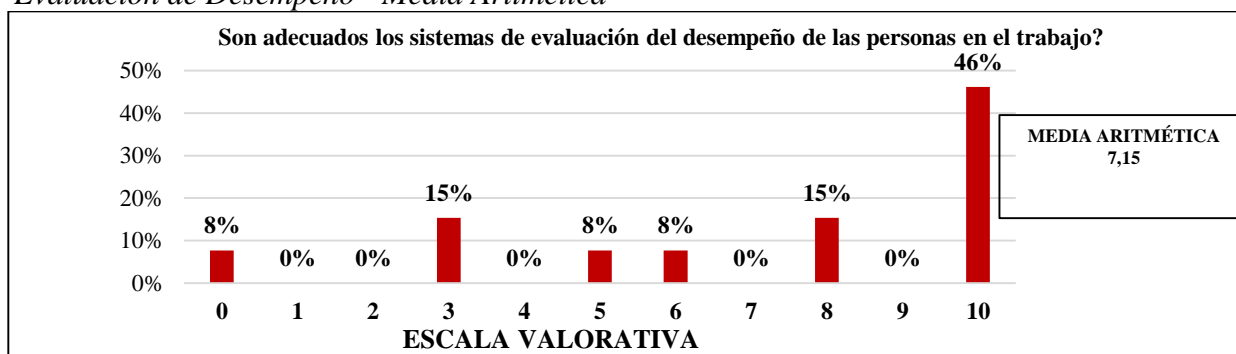
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

## Variable 10. Evaluación de desempeño

En el gráfico 19 se evidencia la evaluación porcentual de desempeño, cuya variable se halla con una media aritmética de 7,15 percibida de forma GRATIFICANTE con base en la escala valorativa; de tal modo que más del 50% de los trabajadores de las diferentes organizaciones hoteleras, consideran que son aceptables los métodos de evaluación de desempeño.

### Gráfico 19

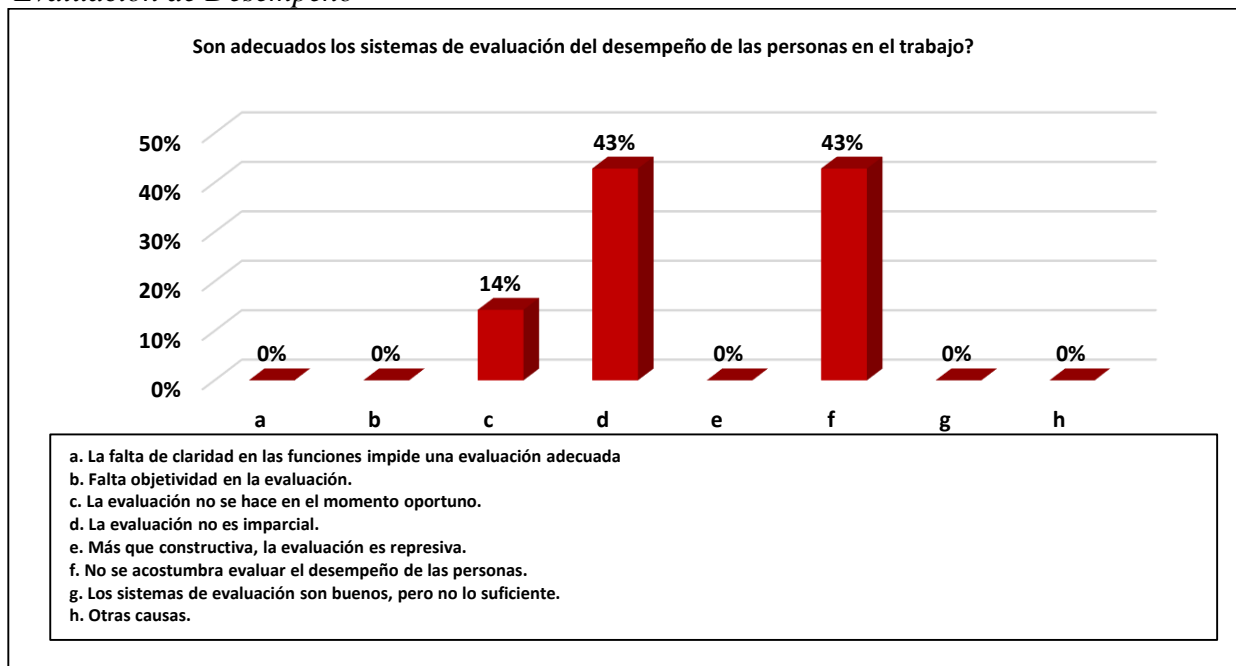
*Evaluación de Desempeño - Media Aritmética*



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

En el gráfico 20 se analizan las distintas posturas de los involucrados que no respondieron de manera ideal. Donde el 43% expuso que la evaluación que se les realiza no es imparcial y otro 43% indicó que no es habitual evaluar el desempeño de las personas; mientras que una minoría de la muestra señaló que la evaluación no se hace en el momento adecuado.

**Gráfico 20**  
*Evaluación de Desempeño*



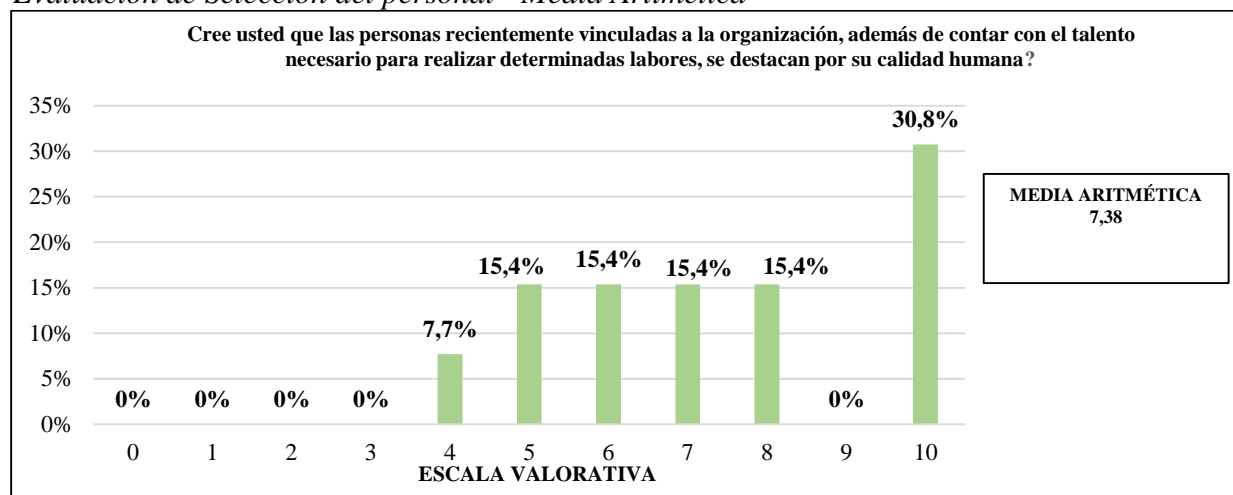
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

### **Variable 11. Selección del personal**

En el gráfico 21 la evaluación porcentual de selección del personal, se halla con una media aritmética de 7.97, lo que determina esta variable como GRATIFICANTE conforme a la escala de valoración; lo que significa que un grupo considerable de los encuestados expresan que los individuos recientemente relacionadas a la organización, cuentan con la capacidad necesaria para cumplir determinadas labores.

## Gráfico 21

### *Evaluación de Selección del personal - Media Aritmética*



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

En el gráfico 22 se muestran las diversas apreciaciones que poseen ciertos trabajadores con respecto a la selección del personal. Es importante mencionar, que los porcentajes del siguiente gráfico representan solo a 9 de 13 personas, debido a que una parte de los encuestados respondió de manera deseable; mientras que la otra parte de la muestra indicó que la calidad humana parece no importar mucho en la organización representada en un 78%; por otra parte, el 22% indica que al momento de seleccionar el personal solo consideran las capacidades técnicas para la función a desempeñar y que estas selecciones no son rigurosas.

### Gráfico 22

#### Evaluación de Selección del personal



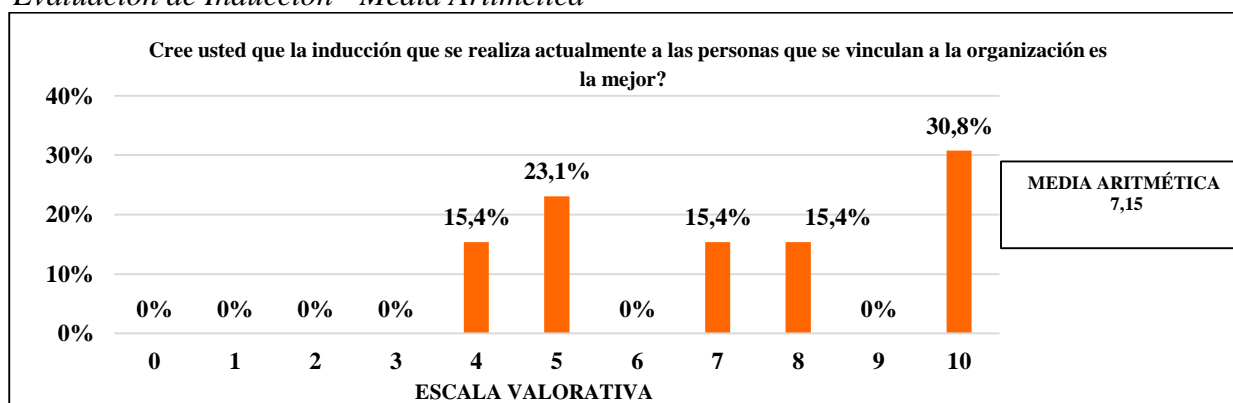
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

### Variable 12. Inducción

El gráfico 23 expone el resultado obtenido de la media aritmética perteneciente a la variable inducción cuyo valor es 7.15, la cual es calificada como GRATIFICANTE conforme a la escala valorativa; lo que señala que más de la mitad de los encuestados, consideran aceptable la inducción que se ejecuta a los trabajadores vinculados con la organización.

### Gráfico 23

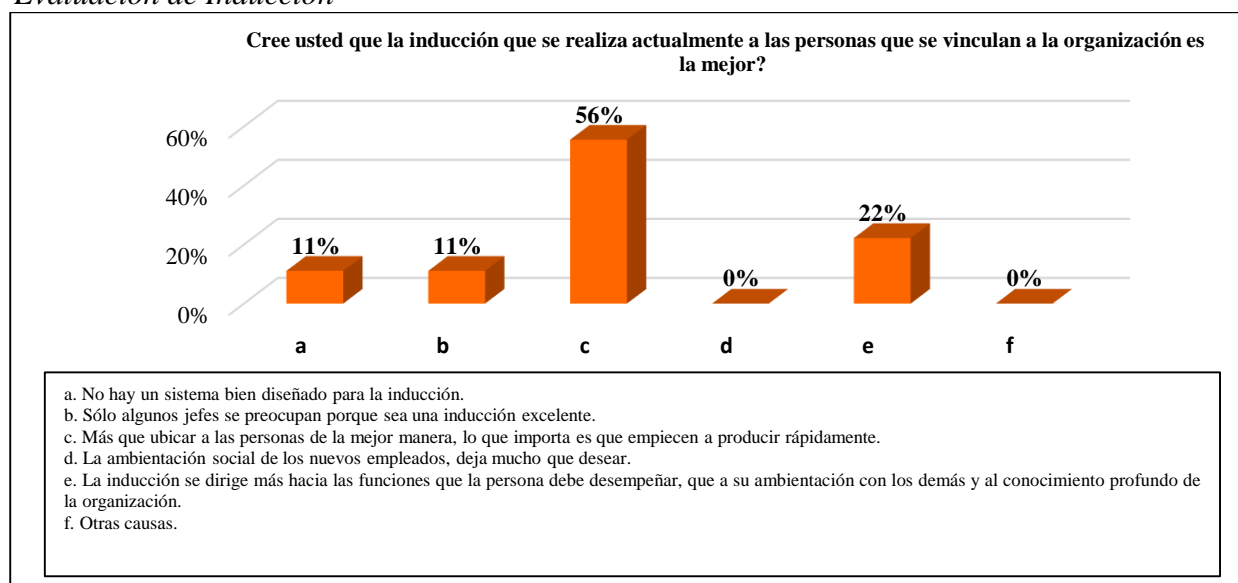
#### Evaluación de Inducción - Media Aritmética



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

En el gráfico 24 se demuestra los resultados de las encuestas ejecutadas, en el cual un 56% indicó que lo que le interesa a la organización es que comiencen a producir rápidamente; por otro lado, el 22% de este apartado dijo que la inducción se dirige más hacia los puestos que el individuo debe desempeñar y otro restante dice que no existe un diseño bien diseñado para la inducción, además que solo algunos jefes les importa que la inducción sea excelente.

**Gráfico 24**  
*Evaluación de Inducción*



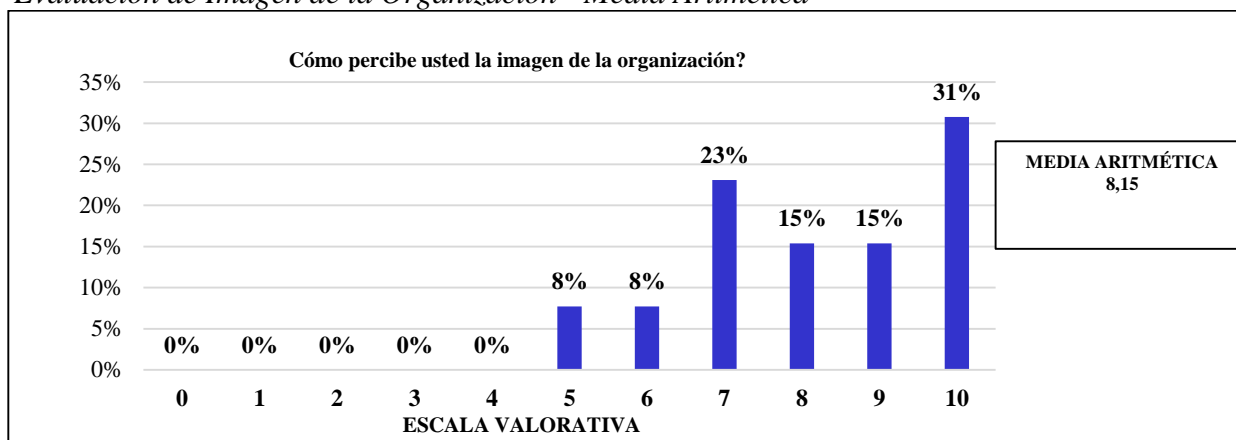
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

### **Variable 13. Imagen de la Organización**

En el gráfico 25 se muestra la evaluación porcentual de la imagen de la organización, cuya media aritmética es de 8,15 percibida de forma **PLENAMENTE GRATIFICANTE** de acuerdo a la escala; lo que significa que un porcentaje superior a la mitad de los encuestados, si están de acuerdo con la imagen que se percibe de la organización.

### Gráfico 25

#### Evaluación de Imagen de la Organización - Media Aritmética

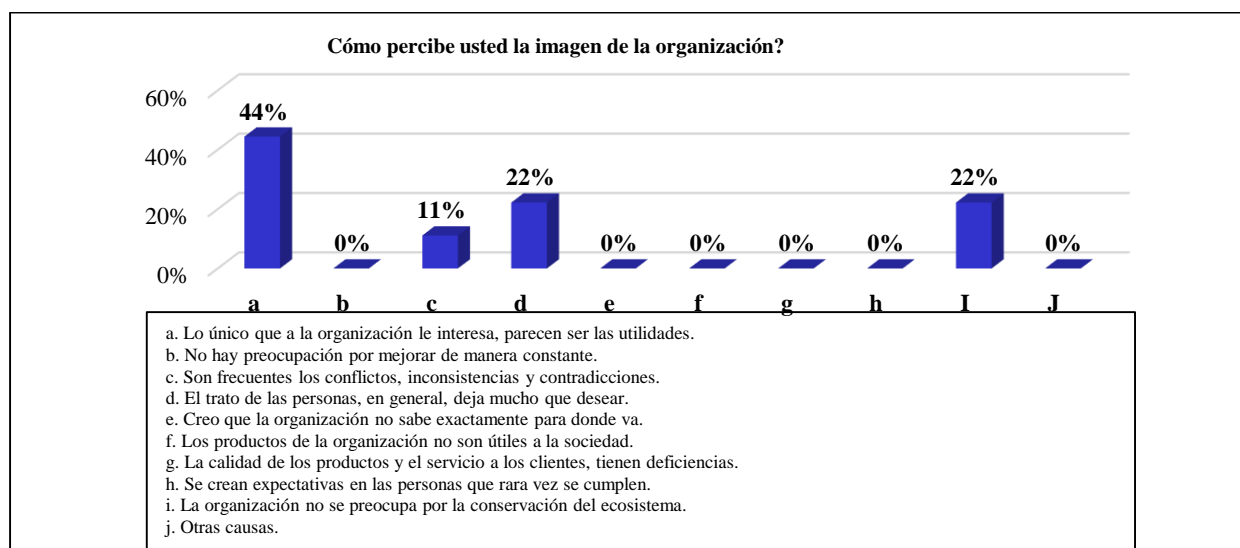


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 26 presenta la información obtenida, de una pequeña parte de los encuestados debido a que la otra parte alcanzaron respuestas de manera deseable; siendo así, que parte de esta muestra, indicó que lo único que le importa a la organización, parecen ser las utilidades; por otro lado, el 22% señaló que el trato de las personas, en general deja mucho que desear.

### Gráfico 26

#### Evaluación de Imagen de la Organización



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

**MEDIAS ARITMÉTICAS Y RANGOS EN LA ESCALA VALORATIVA DE LAS VARIABLES DEL FACTOR CARÁCTER ORGANIZACIONAL.**

**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	5,85	Medianamente Gratificante
Estructura organizacional	8,23	Plenamente Gratificante
Consenso	7,31	Gratificante
Trabajo gratificante	7,77	Gratificante
Desarrollo personal	7,08	Gratificante
Buen servicio	8,85	Plenamente Gratificante
Estabilidad laboral	8,69	Plenamente Gratificante
Valoración	6,92	Gratificante
Salario	9,00	Plenamente Gratificante
Evaluación de desempeño	7,15	Gratificante
Selección del personal	7,38	Gratificante
Inducción	7,15	Gratificante
Imagen de la organización	8,15	Plenamente Gratificante

**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El promedio general de las medias aritméticas obtenidas del factor carácter organizacional es de **7,66**, considerado como Gratificante. Lo que significa que dentro del sector hotelero si se está implementando un sistema organizacional; no obstante, hay que potenciar ciertas debilidades

como fomentar las metas, políticas y fundamentos de la claridad organizacional que son parte de una empresa, con el propósito de que exista mayor compromiso de los involucrados con la organización.

### Factor de carácter interpersonal

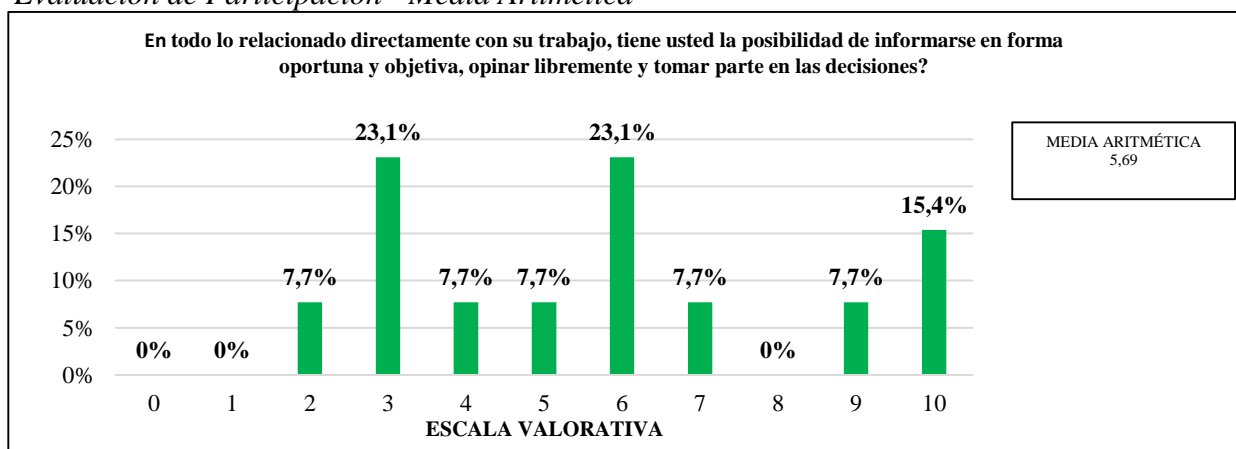
El presente factor, relacionado con el carácter interpersonal de las organizaciones; cuyo factor está conformado por las siguientes variables: participación, liderazgo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, feedback o retroalimentación.

#### Variable 14. Participación

El gráfico 27 detalla la media aritmética obtenida en la variable participación cuyo valor es 5.69, la cual es percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE de acuerdo a la escala valorativa; lo que significa que, no más de la mitad de los encuestados, consideran que en todo lo que respecta con su trabajo, la posibilidad de opinar libremente y tomar parte en las decisiones no es adecuadamente oportuna y objetiva.

#### Gráfico 27

##### *Evaluación de Participación - Media Aritmética*

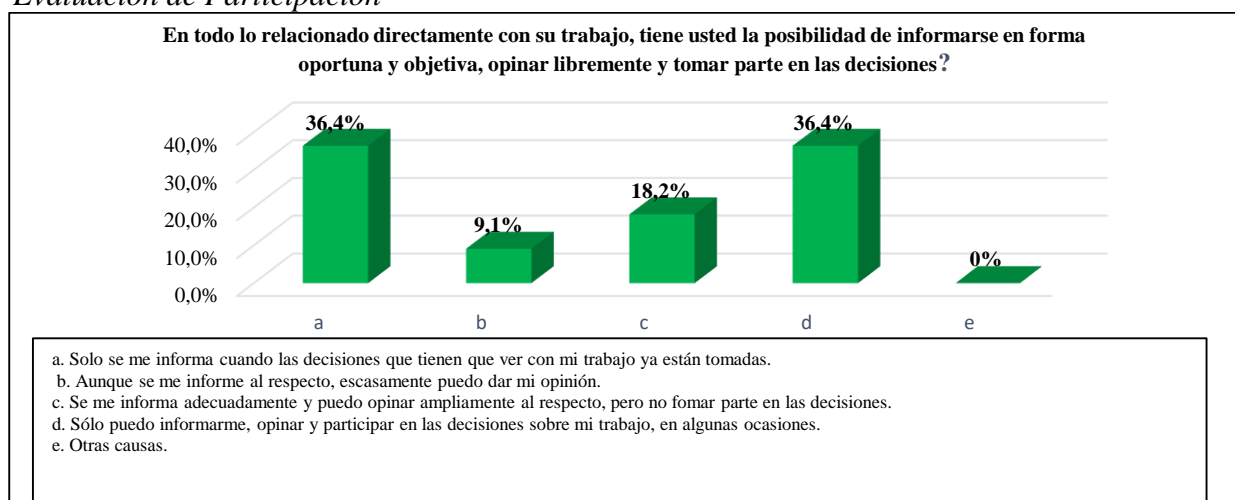


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 28 hace la demostración de los datos obtenidos de la variable participación, en todo lo relacionado directamente con el trabajo; donde el 36,4% indica que solo se le informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas; otro porcentaje dice que sólo en ciertas ocasiones puede informarse u opinar; y un 18,2% se le informa adecuadamente y puede dar su opinión al respecto, pero no formar parte en las decisiones.

### Gráfico 28

#### *Evaluación de Participación*



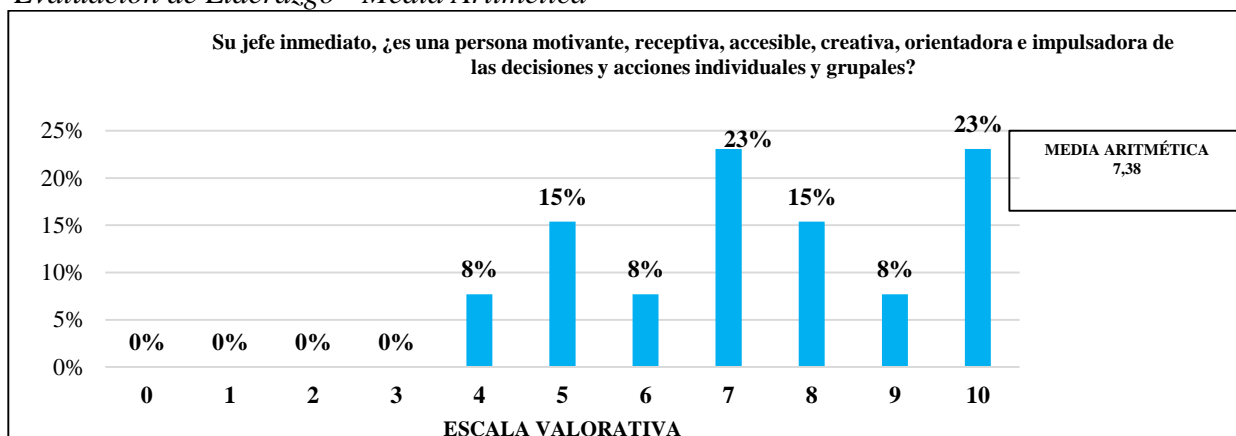
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

### Variable 15. Liderazgo

El gráfico 29, interpreta la evaluación porcentual del liderazgo, cuya media aritmética es 7,38; valorada de forma GRATIFICANTE según la escala. De tal forma, en promedio una cantidad superior a la mitad de los encuestados; estiman como una persona receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones, a su jefe inmediato.

### Gráfico 29

#### *Evaluación de Liderazgo - Media Aritmética*

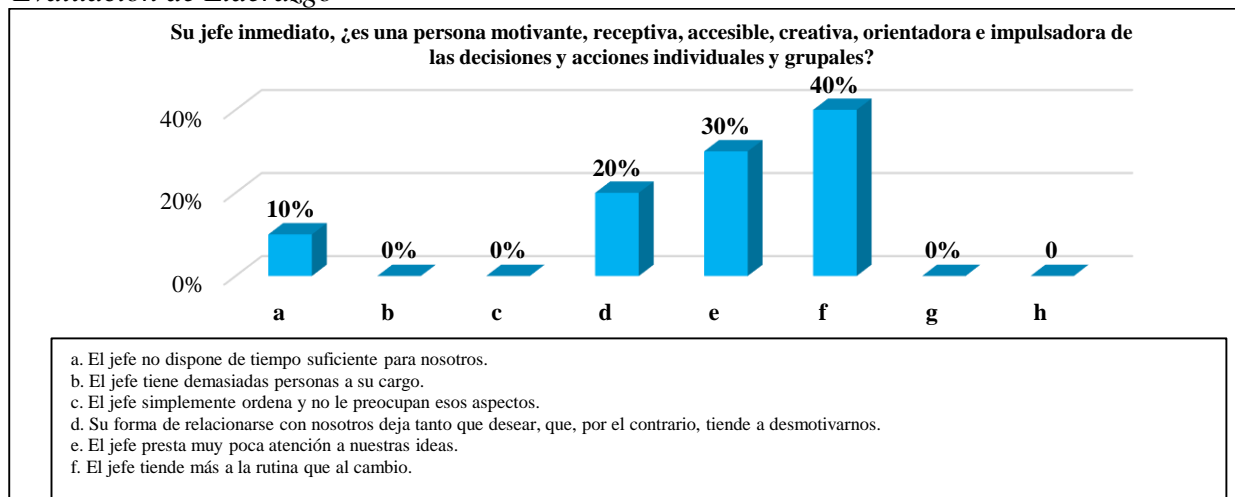


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 30 especifica las respuestas obtenidas de una parte de los trabajadores acerca de su jefe inmediato. Donde se puede analizar que un 40% manifestaron que el jefe se orienta más a la rutina que al cambio; otro 30% indica que el jefe presta poca atención a sus ideas y un pequeño porcentaje dice que su forma de relacionarse con ellos deja mucho que desear, causando desmotivación. Es importante, indicar que estos porcentajes son equivalentes a un total de 10/14 trabajadores, puesto que los otros 4 calificaron de manera deseable.

### Gráfico 30

#### Evaluación de Liderazgo



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

### Variable 16. Relaciones interpersonales

El gráfico 31 representa la media aritmética de la variable relaciones interpersonales cuyo resultado es 8,54; expresando así esta variable como PLENAMENTE GRATIFICANTE. En consecuencia; el promedio de los encuestados, deduce que las relaciones interpersonales que se muestra en la organización son apropiadas.

### Gráfico 31

#### Evaluación de Relaciones interpersonales - Media Aritmética

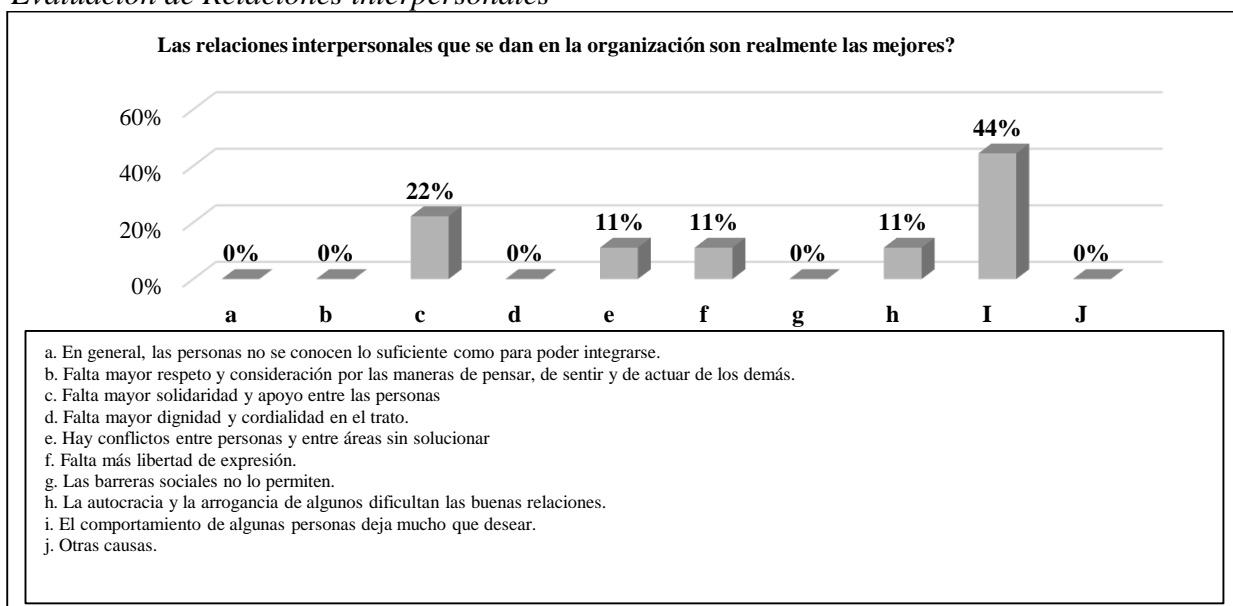


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 32 muestra los criterios de los trabajadores que no respondieron de manera deseable; las causas que no les permitieron dar una respuesta deseable; corresponden al 44%, equivalente a 4 personas las cuales indicaron que el comportamiento de algunas personas deja mucho que desear; mientras que un 22% dijo que falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas. Sin embargo, el factor de las relaciones interpersonales es bien complicado de manejar, puesto que se está tratando con diferentes individuos; las cuales tienen distintas formas de actuar, pensar y de relacionarse.

### Gráfico 32

#### *Evaluación de Relaciones interpersonales*



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

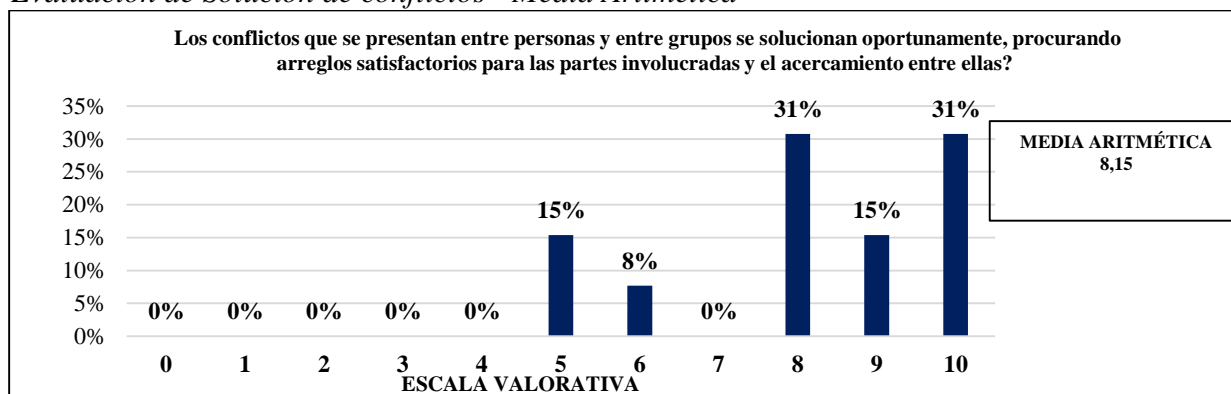
### Variable 17. Evaluación de solución de conflictos

El gráfico 33 representa la media aritmética obtenida de la evaluación de solución de conflictos, dando como resultado 8,15; calificada como PLENAMENTE GRATIFICANTE según la escala.

Indicando así, que el promedio de la muestra poblacional, estima que los conflictos que se presentan se solucionan debidamente

### Gráfico 33

#### *Evaluación de Solución de conflictos - Media Aritmética*

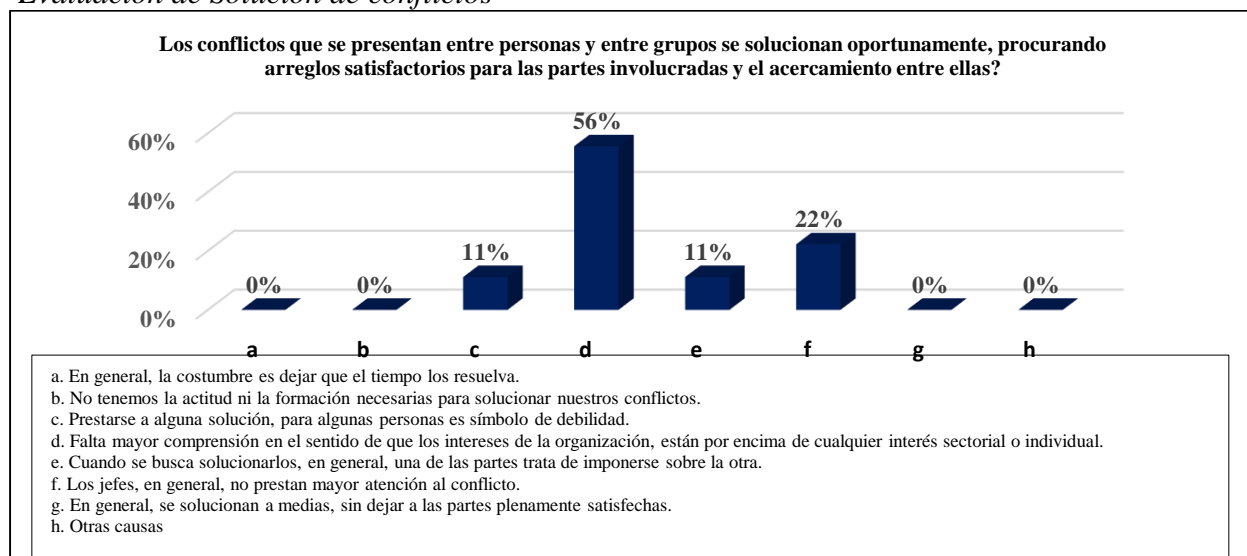


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 34 muestra las opiniones de una minoría de los trabajadores. A pesar que el promedio de la población calificó de manera deseable; un pequeño grupo posee varias causas que les impidió hacerlo, por ejemplo el 56% equivalente a 5 personas expresaron que hace falta comprensión, en tal sentido que los intereses de la organización, están por arriba de cualquier interés del trabajador; mientras que otros dijeron que, a los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.

### Gráfico 34

#### *Evaluación de Solución de conflictos*



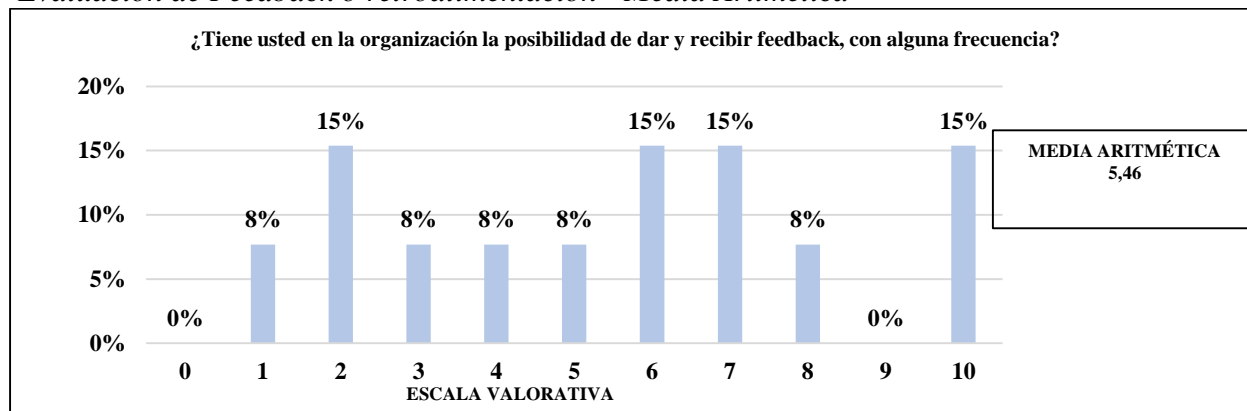
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

### Variable 18: Feedback o retroalimentación

El gráfico 35 muestra el promedio de la evaluación porcentual del feedback o retroalimentación, se encuentra con una media aritmética de 5,46; percibida de forma MEDIANAMENTE GRATIFICANTE. Lo que significa, que una cantidad no superior a la mitad de los encuestados; manifestaron que, dentro de las organizaciones hoteleras la posibilidad de dar y recibir alguna retroalimentación se da con escasa frecuencia.

### Gráfico 35

#### Evaluación de Feedback o retroalimentación - Media Aritmética

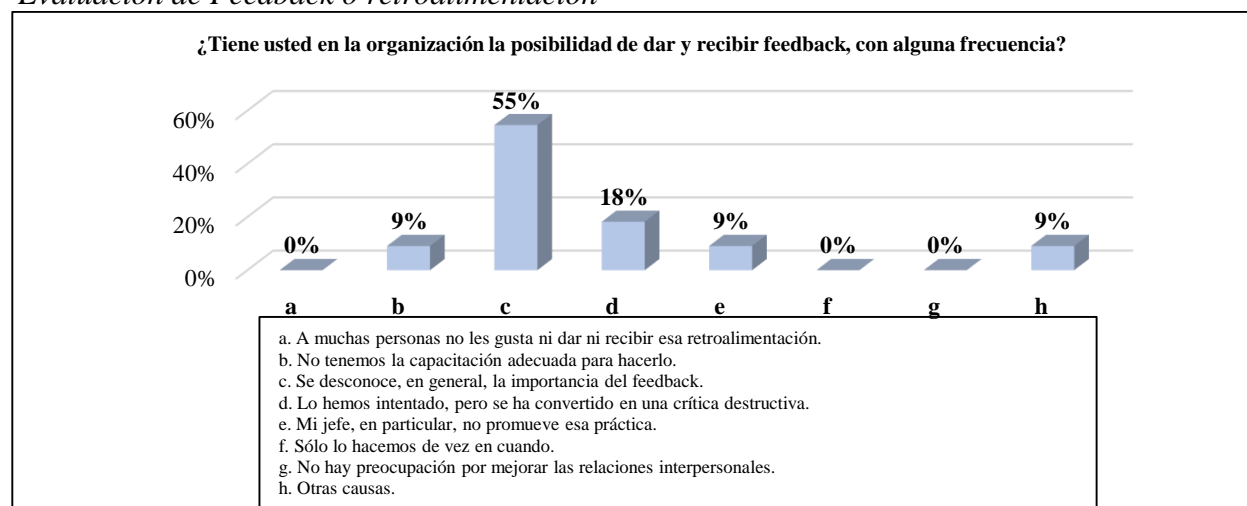


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 36 detalla las opiniones de los trabajadores mediante la información recolectada de la variable retroalimentación. En la cual se determinó que un 55% de los trabajadores desconocen, en general, la importancia del feedback; otro 18% mencionó que lo han intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva, mientras que otra minoría manifestó que no poseen capacitación o no se promueve la práctica de esta variable.

### Gráfico 36

#### Evaluación de Feedback o retroalimentación



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

## MEDIAS ARITMÉTICAS Y RANGOS EN LA ESCALA VALORATIVA DE LAS VARIABLES DEL FACTOR CARÁCTER PERSONAL.

**Tabla 7**

*Medias aritméticas y rangos en la escala valorativa de las variables del factor carácter personal*

<b>Variab</b> les	<b>Media Aritmética</b>	<b>Rango en la Escala Valorativa</b>
Participación	5,69	Medianamente Gratificante
Liderazgo	7,38	Gratificante
Relaciones interpersonales	8,54	Plenamente gratificante
Solución de conflictos	8,15	Plenamente gratificante
Feedback o retroalimentación	5,46	Medianamente gratificante

**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El promedio general de las medias aritméticas obtenidas del factor carácter personal es de **7,04**, considerado como Gratificante. Determinándose así, que las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones hoteleras se manejan de manera aceptable, existiendo ciertas inconformidades al momento de participar o la insuficiente retroalimentación que hay entre empleador y empleado.

### **Factor de Carácter físico**

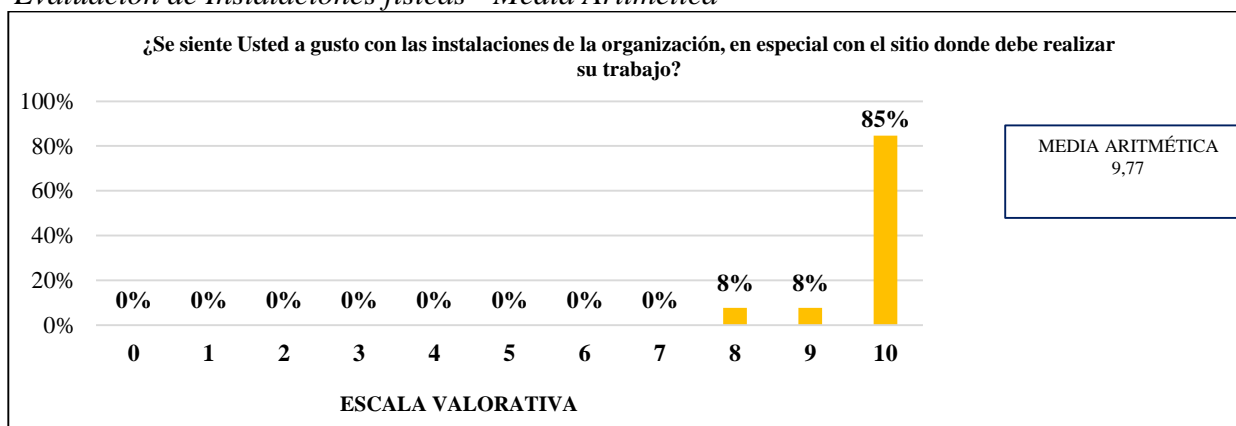
El carácter físico, hace referencia a una serie de variables que le ayudan a las organizaciones a ser más llamativas, eficientes y dinámicas en el sector donde se desarrollen. Este factor está compuesto por variables instalaciones físicas y elementos de trabajo.

### Variable 19: Instalaciones físicas

En el gráfico 37 se muestra que la evaluación porcentual de las instalaciones físicas, se encuentra con una media aritmética de 9,77, percibida de forma PLENAMENTE GRATIFICANTE según la escala de valoración; Lo que significa que la mayoría de los encuestados se sienten a gusto con las instalaciones de la organización.

#### Gráfico 37

##### *Evaluación de Instalaciones físicas - Media Aritmética*



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El gráfico 38 representa las respuestas de solo 2/13 encuestados que no calificaron de manera deseable la evaluación de las instalaciones físicas; siendo así que el 50% equivalente solo a 1 persona mencionó que hace demasiado calor y otra persona dijo otras causas: como mantenimiento de infraestructuras. Con base a un análisis de los resultados, se puede apreciar que casi en su totalidad los trabajadores se sienten a gusto con las instalaciones físicas donde laboran, solo con mínimas excepciones.

### Gráfico 38

#### Evaluación de Instalaciones físicas



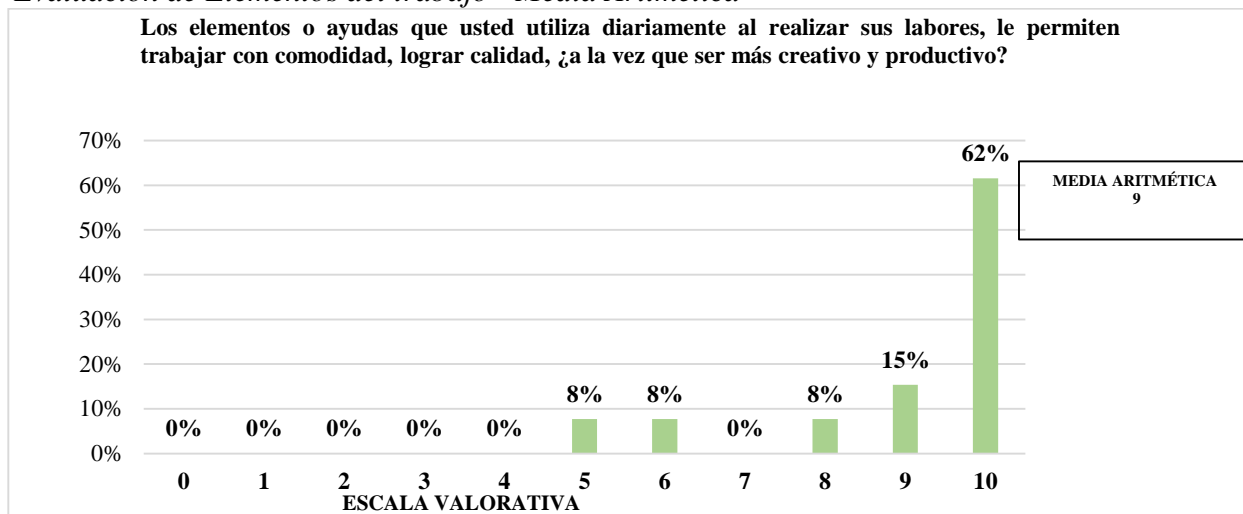
**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

#### Variable 20: Elementos de trabajo

El gráfico 39 representa la evaluación porcentual de elementos de trabajo, cuya media aritmética es 9, valor apreciado de forma **PLENAMENTE GRATIFICANTE** conforme a la escala valorativa. Lo que significa que el promedio de la población encuestada, aseguran que los elementos o ayudas que utilizan diariamente al realizar las labores, les permiten trabajar con comodidad, y a la vez ser más productivo. Lo que es positivo para el trabajo que desarrollan las organizaciones hoteleras.

### Gráfico 39

#### Evaluación de Elementos del trabajo - Media Aritmética

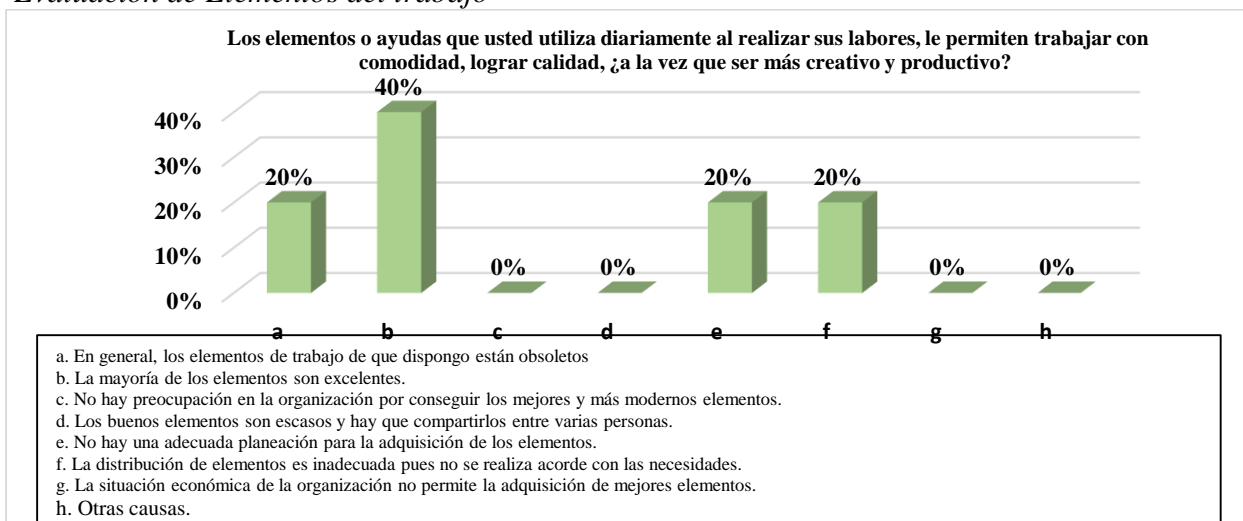


**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

En el gráfico 40 se demuestra las opiniones de un pequeño grupo de trabajadores, representando una minoría de los encuestados; siendo así que el 40% equivale a 2 personas los cuales mencionaron que la mayoría de los elementos son excelentes; otra persona manifestó, que no hay una correcta planificación para adquirir dichos elementos.

### Gráfico 40

#### Evaluación de Elementos del trabajo



**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

**MEDIAS ARITMÉTICAS Y RANGOS EN LA ESCALA VALORATIVA DE LAS  
VARIABLES DEL FACTOR CARÁCTER FÍSICO.**

**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	9,77	Plenamente Gratificante
Elementos de Trabajo	9,00	Plenamente Gratificante

---

**Fuente:** Datos proporcionados por los administradores y propietarios de hoteles de Bahía de Caráquez (2019)

El promedio general de las medias aritméticas obtenidas del factor carácter físico es de **9,39**, considerada como Plenamente gratificante. Indicando así, que el sector hotelero cuenta con las condiciones ambientales, instalaciones y recursos necesarios para desarrollarse como empresas.

## DISCUSIÓN

### **Conocimientos de los colaboradores con relación a los factores de carácter organizacional que afectan el clima laboral en empresas del sector hotelero.**

Para Sánchez (2009) el factor organizacional permite que las organizaciones edifiquen herramientas cognitivas que permitan la integración y consolidación trabajos multidisciplinarios. Todo esto, bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.

Según Molina L, Briones I y Coello H (2016) el análisis del factor organizacional, es un eje dinamizador de la eficiencia y clave para el desarrollo de las organizaciones; debido a que el resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad y la productividad; lo que tributará a crear ventajas competitivas que favorezcan al aumento de los beneficios de la empresa. y mejorar los retos del cambio empresarial, convirtiéndose así en la llave maestra para alcanzar un liderazgo eficaz.

El factor de carácter organizacional en el sector hotelero mediante esta investigación dió un promedio de 7,66 lo que es considerado GRATIFICANTE; en este sentido, este factor no se considera tan negativo, a pesar de las circunstancias; se pudo determinar que en su mayoría se sienten conformes con su salario, además sienten que poseen una estabilidad laboral; esto se relaciona a que el número de empleados con los que cuentan los hoteles son fijos y solo varían en épocas de mayor afluencia de visitantes. Además, estos indicaron que, si existe valoración con respecto a su trabajo, y que solo les hace falta mayor sensibilidad. No obstante, se analizó que a

pesar de que existe una estructura organizacional, éstos no tienen bien claro los objetivos, propósitos y políticas de las empresas; en consecuencia, esto afecta en el compromiso, motivación, grado de responsabilidad y productividad al momento de alcanzar las metas y lo que se quiere alcanzar como organización.

### **Percepciones de los funcionarios sobre las relaciones interpersonales que afectan el clima laboral en empresas del sector hotelero.**

Robbins (2008), afirma que las contribuciones del factor carácter personal, han sido valiosas para la comprensión de aspectos organizacionales relacionados con aprendizaje, percepción, personalidad, capacitación, liderazgo, motivación, entre otros; relacionando esta variable con el rendimiento laboral y satisfacción,; siendo utilizada incluso para predecir el comportamiento en la organización y sus reacciones ante los estímulos provenientes de la organización lo cuales pueden afectar tanto positiva como negativamente al grupo de trabajo.

Las percepciones que sostienen del factor personal en el clima organizacional alcanzaron en promedio una media aritmética de 7,04 considerada como Gratificante; se determinó que los problemas se solucionan oportunamente, además los jefes por lo general no le prestan atención a este tipo de problemas; por lo consiguiente existe afán por lograr beneficios para todos, pero falta más reinscripción y solidaridad entre las partes.

Sin embargo, la participación y o retroalimentación no alcanzaron una calificación deseable; en la participación indicaron que las decisiones, se les informan cuando ya están tomadas y en el feedback desconocen su importancia Con respecto a esto, a lo que afirma Robbins (2008), se debe prestar más atención en estas dos variables; debido a que es fundamental incentivar la

participación de los empleados en las empresas; ya que una motivación en los empleados al final se va a traducir en una mayor productividad para la empresa. Por tanto, la gestión participativa supone la satisfacción por un lado de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la empresa.

### **Variables físicas que influyen en el clima organizacional en empresas hoteleras.**

El factor físico involucra las Condiciones del Entorno Físico del Trabajo las cuales se entienden como aquellos aspectos, elementos o factores inherentes al trabajo que involucran el Entorno físico como: instalaciones y equipamiento, recursos materiales, servicios auxiliares (limpieza y seguridad) y técnicos con que cuenta una organización o empresa establecen (Acosta, Lasso , & Pulido, 2015).

El factor físico del clima organizacional obtuvo en promedio una media aritmética de 9,39; considerado PLENAMENTE GRATIFICAMENTE.

Con base a lo mencionado por Acosta, Lasso y Pulido (2015) los encuestados manifestaron una satisfacción con el lugar de trabajo esto abarca instalaciones, recursos materiales, aseo y limpieza; es decir que en su mayoría se sienten a gusto de trabajar en el lugar que realizan sus actividades. Lo que es positivo para el sector hotelero, debido a que el objetivo no solo es lograr que a los trabajadores les guste hacer lo que hacen, sino que vayan cada día a su trabajo con la suficiente motivación para realizar sus labores.

## CONCLUSIONES

- Las variables del carácter ORGANIZACIONAL obtuvieron mayor identificación al indicador GRATIFICANTE lo que se convierte en un factor aceptable, en cuanto al desempeño laboral del sector hotelero. No obstante, la variable que indicó la menor percepción es claridad organizacional, lo que significa que los trabajadores de las distintas organizaciones poseen debilidades e insuficiente conocimiento acerca de los objetivos, las políticas, la misión, y estrategias de la organización donde laboran.
- Aunque el factor de carácter INTERPERSONAL alcanzó en promedio una media aritmética de 7,04 valorada como Gratificante. Con base en los resultados obtenidos se determinó dos factores del carácter interpersonal que afectan al clima organizacional; Correspondiente a la variable del feedback o retroalimentación, en la cual los funcionarios manifestaron que desconocen sobre su importancia, representando así, una comunicación inadecuada entre jefes y empleados. De igual manera se llegó a la deducción que no cuentan con una participación idónea, debido a que las organizaciones no tienen en cuenta la opinión de los trabajadores cuando se requiere una decisión, ya que habitualmente estas ya han sido tomadas por los superiores.
- El factor de CARÁCTER FISICO se encuentra identificado por dos variables como: las instalaciones físicas y elementos de trabajo. De acuerdo a la percepción de los empleados encuestados, se alcanzó en promedio una media aritmética de 9,39; en

una escala de cero a diez; lo que significa que la mayoría de los trabajadores de estas organizaciones están conforme con el entorno físico del trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

Abela, D. J. (2018). *Las técnicas de Análisis de Contenido*.

Abreu, J. (2014). *El metodo de la investigacion*. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)

Acosta, Lasso , & Pulido. (2015). *CONDICIONES DEL ENTORNO FÍSICO DEL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON EL ESTRÉS EN EMPLEADOS PÚBLICOS DEL SECTOR EDUCATIVO*. Recuperado el 17 de diciembre de 2019, de <https://pdfs.semanticscholar.org/e4d6/c2d2713536b2ea515c20cd36717765e03604.pdf>

Álvarez & Duque. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista Interamericana de Ambiente y turismo*, 15, 82-92. Recuperado el 05 de diciembre de 2019, de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-235X2019000100082&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-235X2019000100082&script=sci_arttext)

Álvarez. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Santiago de Cali. Recuperado el 25 de enero de 2020, de [http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo\\_1\\_modelo\\_\\_clima\\_\\_organizacional.pdf](http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima__organizacional.pdf)

Alvarez, H. (1992). *La nueva organizacion. Una vision a traves de su cultura* . Obtenido de Centro Editorial Univalle, Cali.

Alvarez, H. (1993). *MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL HERNAN ALVAREZ*. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de [http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo\\_1\\_modelo\\_\\_clima\\_\\_organizacional.pdf](http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima__organizacional.pdf)

Alvarez, H. (1995). Universidad del Valle . *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.

Arroyo, K. (2017). *Medición del clima organizacional en la Universidad de San Buenaventura Cartagena*. Cartagena. Recuperado el 19 de mayo de 2020, de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/bitstream/10819/6082/1/Medici%C3%B3n%20del%20clima%20organizacional\\_Karen%20Arroyo%20M\\_2017.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/bitstream/10819/6082/1/Medici%C3%B3n%20del%20clima%20organizacional_Karen%20Arroyo%20M_2017.pdf)

Asamblea Nacional del Ecuador. (26 de 09 de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)

Baquero , F., Quintero, L., & Herrera, S. (2013). *Análisis De Las Variables Que Inciden En El Clima Organizacional y Propuesta de Mejoramiento De La Unidad De Negocios “Corporativo Industrial” De La Compañía Acción Plus Bogotá*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá. Recuperado el 08 de mayo de 2020, de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3377/An%C3%A1lisis%20De%20Las%20Variables%20Que%20Inciden%20En%20El%20Clima%20Organizacional%20y%20Propuesta%20de%20Mejoramiento%20De%20L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brunet. (2011). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. México. Recuperado el 29 de enero de 2020, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=9FB733766CBA181F769CE7578DA9F842.jvm1?sequence=1>

- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento humano*. México: McGrawhill. Recuperado el 05 de marzo de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Código del Trabajo. (2012). Ministerio del Trabajo. Recuperado el 18 de marzo de 2020, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008*. Recuperado el 17 de marzo de 2020, de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Delgado, Z., & Granda, P. (2012). *Universidad Politecnica Salesiana Sede Guayaquil*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de Unidad de posgrados: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3632/1/UPS-GT000323.pdf>
- Dueñas, F. (2016). *Ascendo. Estudio de Clima Laboral en América Latina 2015 [INFOGRAFÍA]*. Recuperado el 04 de febrero de 2020, de <https://blog.acsendo.com/estudio-clima-laboral-america-latina-2015-infografia/>
- Escalante, M., García, E., & Quiroga, Y. (2007). *IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Barcelona. Recuperado el 10 de julio de 2020, de <https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
- Forehand, G., & Gilmer, H. (1965). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*.
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, Santander. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de

- [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Artículo, Universidad del Valle, Calí. Recuperado el 20 de julio de 2020, de [file:///C:/Users/angie/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYSuDiagnostico-5006497%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/angie/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalYSuDiagnostico-5006497%20(1).pdf)
- González , H., & González , L. (2010). *Clima organizacional*. Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires. Recuperado el 13 de julio de 2020, de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf)
- Guevara , X. (2018). *CLIMA ORGANIZACIONAL: NIVEL DE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Halpin , A., & Crofts, D. (1963). *The organizational climate of schools, International Review of Education* .
- HOTELES Y NEGOCIOS TURÍSTICOS PIEDRATURIS S.A. (03 de Enero de 2020). *La Piedra Hotel de Playa*. Recuperado el 29 de enero de 2020, de <https://www.hotellapiedra.com.ec/site/hotel>
- Izquierdo, Barco & Charrupi. (2017). *DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS HOTELES H&M, PALMIRA (VALLE)*. FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM - FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES, Santiago de Cali. Recuperado el 14 de enero de 2020, de <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1480/DIAGN%C3%>

93STICO\_CLIMA\_ORGANIZACIONAL\_HOTELES\_H&M\_PALMIRA\_VALLE\_2017.pdf?sequence=1

Kreitner, & Kinicki. (2003). Comportamiento organizacional. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028144>

Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de L'Entreprise*. Paris : Collection Hommes et Organisations .

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Boston.

Martínez & Lucas. (2001). *La construcción de las organizaciones. La cultura de la empresa*.

Madrid, España. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=NAUeRIGHlqMC&pg=PA203&dq=enfoque+subjetivo+en+organizaciones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwimgI\\_jms7pAhXCTd8KHeAIAL0Q6AEIOjAC#v=onepage&q=enfoque%20subjetivo%20en%20organizaciones&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=NAUeRIGHlqMC&pg=PA203&dq=enfoque+subjetivo+en+organizaciones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwimgI_jms7pAhXCTd8KHeAIAL0Q6AEIOjAC#v=onepage&q=enfoque%20subjetivo%20en%20organizaciones&f=false)

Martínez. (2017). *Lifeder*.

Martínez, C. (2017). *Lifeder*. Recuperado el 11 de mayo de 2020, de Observación directa: características, tipos y ejemplo: <https://www.lifeder.com/observacion-directa/#:~:text=La%20observaci%C3%B3n%20directa%20es%20un,datos%20obtenidos%20no%20ser%C3%ADan%20v%C3%A1lidos.>

Ministerio de Trabajo. (26 de septiembre de 2012). *Código de Trabajo*. Recuperado el 18 de enero de 2020, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Molina L, Briones I & Coello H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 2(4).

- Nicolaci, M. (2008). *CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO (CyMAT)*. Universidad Nacional de Lomas de Zamora , Buenos Aires. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de [http://redmarka.net/ra/usr/3/591/hologramatica08\\_v2pp3\\_48.pdf](http://redmarka.net/ra/usr/3/591/hologramatica08_v2pp3_48.pdf)
- Olaz, A. (2013). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*(56), 1-35. Recuperado el 08 de julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Pacheco, H. (2017). *Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS , Lima. Recuperado el 16 de abril de 2020, de <https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis7.pdf>
- Pastén, S. (2010). *ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO*. Universidad Austral de Chile, PUERTO MONTT – CHILE. Recuperado el 13 de julio de 2020, de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfcip291a/doc/bpmfcip291a.pdf>
- Pedraza, A. (13 de 08 de 2017). El clima organizacional y su relación con la satisfacción. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN*, 15. Recuperado el 12 de julio de 2020, de <file:///C:/Users/angie/Downloads/Dialnet-ElClimaOrganizacionalYSuRelacionConLaSatisfaccionL-6700989.pdf>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO. *Revista NEGOTIUM*, 3(9), 33-51. Recuperado el 9 de Julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>

- Revista Lideres. (2015). *El clima laboral es la inquietud de siempre*. Recuperado el 19 de enero de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- Robbins. (2008). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México. Recuperado el 04 de enero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028144>
- Rubio , N., & Castro, M. (2012). *LA PERSONALIDAD: VARIABLE INDIVIDUAL Y GRUPAL EN LA GERENCIA DE*. Maracaibo. Recuperado el 26 de febrero de 2020, de [file:///C:/Users/angie/Downloads/Dialnet-LaPersonalidad-5028144%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/angie/Downloads/Dialnet-LaPersonalidad-5028144%20(3).pdf)
- Sanchez. (2009). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES*. Redalyc. Recuperado el 07 de febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Tamayo, M., & Tamayo. (1999). *Aprender a investigar*. Obtenido de La investigacion.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico D.F: Editorial El Manual Moderno. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Clima-y-ambiente-organizacional-1ed-Jes%C3%BAs-Felipe-Uribe.pdf>
- Vazquez, R. (2006). *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior*. Red Tiempo de Educar.
- Vázquez, R., & Guadarrama , J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Revista Internacional de Investigación Educativa*, 105-131. Recuperado el 11 de julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>
- Zaharia , M. (2019). *CLIMA ORGANIZACIONAL – ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EVENTUALES DEL ÁREA DE EVENTOS EN HOTEL 5 ESTRELLAS, MIRAFLORES (2016-2017)*. Lima. Recuperado el 14 de enero de

2020,

de

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/5165/OROSCO\\_RS.pdf;jsessionid=5B45AE6D4304AFFD628F1BA33553FD01?sequence=1](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/5165/OROSCO_RS.pdf;jsessionid=5B45AE6D4304AFFD628F1BA33553FD01?sequence=1)

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta realizada a trabajadores del Hotel Coco Bongo



**Fuente:** Trabajadores de Organizaciones hoteleras

## Anexo B. Encuesta realizada a trabajadores del Hotel Bahía



**Fuente:** Trabajadores de Organizaciones hoteleras

### Anexo C. Encuesta realizada a trabajadores del Hotel La Piedra



**Fuente:** Trabajadores de Organizaciones hoteleras

## Anexo D. Encuesta realizada a trabajadores del Hotel Buena Vista Place



**Fuente:** Trabajadores de Organizaciones hoteleras

## Anexo E. Modelo de encuesta del clima organizacional Hernán Álvarez

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador



### ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES EN HOTELES DE BAHÍA DE CARÁQUEZ

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el clima organizacional en empresas del sector hotelero en la ciudad de Bahía de Caráquez.

<b>INSTRUCCIONES</b>
Lea detenidamente cada ítem. En cada pregunta existirá un nivel de valoración del 0 al 10
<b>1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL</b>
<b>1.1. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización</b>
No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente.
<b>1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.</b>
<p>a. No hay misión, objetivos políticos y estrategias claramente definidas.</p> <p>b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.</p> <p>c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.</p> <p>d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.</p> <p>e. Me han informado al respecto, pero la Véasedad, no he prestado la atención suficiente.</p> <p>f. No me interesa conocerlos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<b>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:</b>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<b>2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>
<b>2.1 La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diVéasesos procesos, ¿con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?</b>
No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite excelente
<b>2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</b>
<p>Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.</p> <p>b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.</p>

<p>c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.</p> <p>d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.</p> <p>e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).</p> <p>f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>3. PARTICIPACIÓN</b></p>
<p><b>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?</b></p>
<p>No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 La tengo siempre 10</p>
<p><b>3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:</b></p>
<p>a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que Véase con mi trabajo ya están tomadas. b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.</p> <p>c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.</p> <p>d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>4 INSTALACIONES FÍSICAS</b></p>
<p><b>4.1. ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?</b></p>
<p>No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 estoy muy a gusto</p>
<p><b>4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.</p> <p>b. Las instalaciones no son seguras.</p> <p>c. Las instalaciones no son funcionales.</p> <p>d. Hace demasiado calor.</p> <p>e. Hace demasiado frío.</p> <p>f. La iluminación es deficiente.</p> <p>g. Hay demasiado ruido.</p>

<p>h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.</p> <p>i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>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</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>5. LIDERAZGO</b></p>
<p><b>5.1. Su jefe inmediato, ¿es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?</b></p> <p>No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente</p>
<p><b>5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:</b></p>
<p>a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.</p> <p>b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.</p> <p>c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.</p> <p>d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.</p> <p>e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.</p> <p>f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.</p> <p>g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>6. CONSENSO</b></p>
<p>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.</p> <p>Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican</p>
<p><b>6.1. 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?</b></p>
<p>Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso</p>
<p><b>6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.</p> <p>b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.</p>

<p>c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.</p> <p>d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.</p> <p>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.</p> <p>f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles</p>
<p><b>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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>7. TRABAJO GRATIFICANTE</b></p>
<p><b>7.1. ¿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?</b></p>
<p>No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente</p>
<p><b>7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.</p> <p>b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.</p> <p>c. 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.</p> <p>d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.</p> <p>e. 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.</p> <p>f. 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.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>8. DESARROLLO PERSONAL</b></p>
<p><b>8.1 La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?</b></p>
<p>No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre</p>
<p><b>8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella</b></p>
<p>a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.</p>

<p>b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.</p> <p>e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.</p> <p>f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>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</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>9. ELEMENTOS DE TRABAJO</b></p>
<p><b>9.1 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?</b></p>
<p>No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten plenamente</p>
<p><b>9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos</p> <p>b. La mayoría de los elementos son excelentes.</p> <p>c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.</p> <p>d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.</p> <p>e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.</p> <p>f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.</p> <p>g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>10. RELACIONES INTERPERSONALES</b></p>
<p><b>10.1 Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?</b></p>
<p>No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente</p>
<p><b>10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.</p> <p>c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas</p>

<p>d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.</p> <p>e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar</p> <p>f. Falta más libertad de expresión.</p> <p>g. Las barreras sociales no lo permiten.</p> <p>h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.</p> <p>i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
<p><b>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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>13 BUEN SERVICIO</b></p>
<p><b>11.1 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?</b></p>
<p>No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente</p>
<p><b>11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.</p> <p>b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.</p> <p>c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.</p> <p>d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.</p> <p>e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.</p> <p>f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>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?</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>12. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b></p>
<p><b>12.1 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</b></p>
<p>No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente</p>
<p><b>12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.</p> <p>b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.</p>

<p>c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.</p> <p>d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.</p> <p>e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.</p> <p>g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
<p><b>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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>13. ESTABILIDAD LABORAL</b></p>
<p><b>13.1 Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?</b></p>
<p>No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente</p>
<p><b>13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.</p> <p>b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.</p> <p>c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.</p> <p>d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>14. VALORACIÓN</b></p>
<p><b>14.1 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?</b></p>
<p>No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 se les valora plenamente</p>
<p><b>14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.</p> <p>b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.</p> <p>c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.</p> <p>d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.</p> <p>e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.</p>

<p>f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.</p> <p>g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<p><b>14.3 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:</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>15. SALARIO</b></p>
<p><b>15.1 Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?</b></p>
<p>No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente</p>
<p><b>15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.</p> <p>b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.</p> <p>c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.</p> <p>d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.</p> <p>e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.</p> <p>f. Situación económica de la organización no lo permite.</p> <p>g. Otras causas. Cuáles? _____</p>
<p><b>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?</b></p>
<p>a. _____</p> <p>b. _____</p>
<p style="text-align: center;"><b>16. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p>
<p><b>16.1 Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?</b></p>
<p>No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente</p>
<p><b>16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b></p>
<p>a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada</p> <p>b. Falta objetividad en la evaluación.</p> <p>c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.</p> <p>d. La evaluación no es imparcial.</p> <p>e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.</p> <p>f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.</p> <p>g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.</p>

h. Otras causas. ¿Cuáles? _
<b>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;</b>
a. _____
b. _____
<b>17. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)</b>
El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.
<b>17.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?</b>
No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre
<b>17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b>
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? _____
<b>17.3 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:</b>
a. _____
b. _____
<b>18. SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>
<b>18.1 ¿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?</b>
No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente
<b>18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b>
a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.
b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
e. Otras causas. ¿Cuáles?
<b>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:</b>

a. _____
b. _____
<b>19. INDUCCIÓN</b>
<b>19.1 Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?</b>
No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente
<b>19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b>
<p>a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.</p> <p>b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.</p> <p>c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.</p> <p>d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.</p> <p>e. 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.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles?</p>
<b>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:</b>
a. _____
b. _____
<b>20. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN</b>
<b>20.1 Cómo percibe usted la imagen de la organización?</b>
Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente
<b>20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</b>
<p>a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.</p> <p>b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.</p> <p>c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.</p> <p>d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.</p> <p>e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.</p> <p>f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.</p> <p>g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.</p> <p>h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.</p> <p>i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
<b>20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones</b>

**que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:**

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

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