

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
**CASO PRÁCTICO HOTEL MARBELLA RESORT**

**MEMORIA PARA OPTAR**  
**AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Profesor Guía: SR. JUAN MANUEL MUÑOZ PINTO**

**SR. NÉSTOR LEONARDO CISTERNAS ACEVEDO**

**SRTA. YENNIFER ROCIO VERGARA KEMP**

**VIÑA DEL MAR 2016**

### **Dedicatoria**

Por enseñarme a ser quien soy, por el amor recibido, la dedicación, la paciencia y por sus sacrificios, les doy gracias infinitas a mis padres Cecilia y Juan los principales promotores de mis sueños, les agradezco porque cada día confiaron y creyeron en mí. Gracias a la vida por este triunfo, y a cada una de las personas que me apoyaron y creyeron en mí.

**Yennifer Rocio Vergara Kemp**

### **Dedicatoria**

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional, a mi gran familia y amigos por sus palabras de aliento, y en especial a mi único hermano Alejandro, que desde el cielo me da la fuerza para cumplir cada una de las metas que en la vida me he propuesto.

**Néstor Cisternas Acevedo**

## AGRADECIMIENTOS

Por este trabajo que es fruto de mucho esfuerzo, queremos agradecer en primera instancia a nuestro profesor guía Sr. Juan Manuel Muñoz Pinto por transmitirnos su apoyo y sus valores en este largo proceso.

*“Los estudiantes llegan y se van,  
Pasan por su mirada, sus bellas palabras y su actuar  
Pero usted deja en ellos su significativa huella de responsabilidad y buen  
desempeño”.*

Un especial agradecimiento al Hotel Marbella Resort, por abrirnos sus puertas, y permitirnos desarrollar nuestro trabajo en sus dependencias. En especial al Sr. Gustavo Olivares Gerente de Operaciones, y a su colaboradora la Srta. Sandra Mena, por habernos brindado la más cordial disponibilidad para la realización de nuestro trabajo.

A nuestras familias, por habernos acompañado en esta larga aventura, siempre brindándonos su apoyo incondicional y alentándonos para lograr nuestras metas.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
Capítulo I: MARCO TEÓRICO .....	6
1.1 Las Organizaciones .....	6
1.2 Cultura Organizacional .....	8
1.3 Clima Organizacional.....	9
1.3.1 Concepto de Clima Organizacional.....	9
1.3.2 Componentes del Clima Organizacional .....	11
1.3.3 Teoría sobre Clima Organizacional.....	14
1.3.4 Tipos de Clima Organizacional .....	15
1.3.5 Factores del Clima Organizacional .....	17
1.3.6 Funciones del Clima Organizacional.....	18
1.4 Desempeño Laboral .....	21
1.4.1 Factores que repercuten en el desempeño laboral .....	22
1.5. Relación Clima Organizacional y Desempeño Laboral .....	22
1.6 Capacitación .....	23
Capítulo II: ENTORNO.....	24
2.1 Sector Hotelero .....	24
2.2 El Turismo en la Quinta Región.....	25
2.3 Antecedentes Generales Hotel Marbella .....	26
2.3.1 Nombre o Razón Social .....	26
2.3.2 Reseña Histórica: Como nace Marbella .....	26
2.3.3 Misión visión y objetivos .....	28
2.4 Planteamiento del Problema.....	29

2.5	Objetivos .....	30
Capitulo III: INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS.....		31
3.1	Investigación Cualitativa.....	31
3.1.1	Obtención de la información .....	31
3.1.2	Actividades utilizadas por HMR.....	31
3.2	Investigación Cuantitativa.....	33
3.2.1	Población.....	33
3.2.2	Limitaciones.....	34
3.2.3	Muestra.....	35
3.2.4	Instrumento de medición.....	36
3.2.5	Diseño de la Investigación .....	36
3.2.6	Análisis de Validez.....	39
3.3	Análisis de la Muestra .....	40
3.4.	Análisis del clima laboral en el HMR.....	41
Capitulo IV: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL.....		52
4.1	Propuesta de mejora del clima laboral en Hotel Marbella Resort.....	52
4.1.1	Importancia del Plan Estratégico.....	53
4.1.2	Esquema de la propuesta .....	53
4.2	Estrategia .....	54
4.3	Implementación de la Estrategia .....	55
4.4	Capacitación para los Empleados. ....	61
4.5	Mejoramamiento de la comunicación interna .....	72
4.6	Reconocimiento .....	75
CONCLUSIÓN.....		80
BIBLIOGRAFÍA.....		83
ANEXOS .....		84

## **RESUMEN**

Esta tesis fue creada con el fin de proponer un plan de mejora del clima organizacional al Hotel Marbella Resort.

El estudio se realizó a través de un diagnóstico que permitió evaluar la percepción de un grupo de trabajadores, logrando identificar los principales factores que se encuentran débiles en la organización en cuanto al clima organizacional. Dicho diagnóstico consta de una entrevista al Gerente de operaciones del Hotel Marbella Resort, seguida de una encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

Finalmente los resultados de este estudio llevaron al desarrollo de una propuesta de mejora de clima organizacional, aplicado al caso del Hotel Marbella Resort, para lo cual se propone una serie de estrategias, y diversas herramientas para lograr dicho objetivo.

## **ABSTRACT**

This thesis was created in order to recommend a plan for improving the organizational climate at Hotel Marbella Resort.

The study was conducted through a diagnosis that allowed to evaluate the perception of a group of workers, achieving in identifying the main factors that are weak in the organization on the organizational climate. This diagnosis consists of an interview with the Operation Manger of the Hotel Marbella Resort, followed by a survey of workers in the organization.

Finally the results of this study headed to development of a proposal for improving organizational climate, applied to the case of the Hotel Marbella Resort, which propone several strategies and various tools to achieve this goal.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace un tiempo que se habla de la importancia del clima laboral al interior de las organizaciones, pese a esto algunas empresas aun no le otorgan el valor necesario, lo que provoca debilidad en este punto. Uno de los problemas principales que se presentan en las empresas, es la falta de canales de comunicación, este vacío genera que los empleados no se sientan parte del proyecto como tal o que sencillamente no logren involucrarse con los objetivos de la organización.

Es por esto que hoy en día el poder desenvolverse en un trabajo de ambiente grato se ha convertido en un punto de inflexión para las personas, y cuando no se logra este ambiente, no existe beneficio o compensación económica alguna que impidan que el capital humano comience la búsqueda de nuevos desafíos fuera de la organización, de este modo la empresa ve perjudicados sus planes de retención de talento.

Los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que promuevan las buenas relaciones entre los trabajadores de las empresas es rotación, bajas en la productividad, mala comunicación y conflictos.

El tan comentado clima organizacional, también llamado clima laboral, es un asunto de relevante importancia para aquellas organizaciones que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Es aquí donde nace la necesidad de realizar estudios de este dentro de las organizaciones, para lograr detectar los aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante dentro de las empresas.

Por todo lo mencionado anteriormente es que el presente documento tiene como finalidad realizar un caso práctico, aplicado a la empresa Hotel Marbella Resort, un destacado hotel ubicado en la quinta región, específicamente en la localidad de Maitencillo. En el rubro hotelero es común que se descuiden estos puntos claves, ya que al ser organizaciones que trabajan por temporadas altas y bajas, la rotación de personal no permite que se formen grupos de trabajos fijos que sean capaces de compenetrarse de manera eficiente.

Numerosos estudios han confirmado que el clima organizacional puede marcar la diferencia entre una empresa de alto rendimiento y otra de bajo desempeño.

En este caso se realizó una medición del clima organizacional actual del Hotel Marbella Resort mediante una entrevista y encuestas aplicadas a los trabajadores de la organización, donde se estudiaron once factores claves del clima organizacional.

Para su presentación, esta tesis se ha estructurado en cuatro capítulos, los cuales se definen a continuación:

En el Capítulo I se refleja la compilación teórica de los conceptos y definiciones que serán primordiales para el desarrollo del estudio y para la posterior elaboración de la propuesta de mejora del caso práctico.

En el Capítulo II se detalla el entorno del sector hotelero, además se presenta el Hotel Marbella Resort donde se llevará a cabo la investigación.

En el Capítulo III se especifica el marco metodológico, donde se detalla el tipo de investigación utilizada, detallando el tipo de investigación, siendo esta del tipo exploratoria y descriptiva. Asimismo en este capítulo se encuentran los resultados arrojados de la encuesta realizada a los trabajadores del Hotel Marbella Resort.

Finalmente en el Capítulo IV se encuentra la propuesta de mejora realizada a partir de los resultados arrojados en el capítulo anterior, donde se proponen una serie de estrategias que el Hotel Marbella Resort puede implementar para realizar mejoras en su clima organizacional.

## **Capítulo I: MARCO TEÓRICO**

El presente marco teórico tiene como propósito dar a conocer los distintos conceptos y teorías sobre CLIMA LABORAL, siendo su principal finalidad introducir al lector en el tema de estudio titulado “PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL: CASO PRÁCTICO HOTEL MARBELLA RESORT”.

### **1.1 Las Organizaciones**

A lo largo de la historia las personas han interactuado entre ellas, lo cual las ha llevado a organizarse con el fin de alcanzar diversos objetivos, que por sí solos no serían capaces de alcanzarlos.

Hoy en día, la sociedad está compuesta por diversas organizaciones, con diferentes objetivos, las cuales se encuentran en constante cambio para adaptarse a lo dinámico del entorno en que se desarrollan estas organizaciones.

La Organización, es un sistema integrado por diferentes actores que se relacionan e interactúan para alcanzar objetivos en común, dentro de un ambiente cambiante.

Todas y cada una de las organizaciones son un sistema de organización diferente, es por ello que hay que tener en cuenta el entorno en que se encuentran y las personas que la conforman para entender su funcionamiento.

Dentro de una organización, las personas tienen diferentes comportamientos los cuales se ven influenciados por el tipo de trabajo que desempeñan, muchos de ellos solo están preocupados de realizar su trabajo sin importar la calidad de las tareas que realizan, lo que afecta al desarrollo de la organización.

Para lograr un eficiente desarrollo de las tareas, es importante conocer la actitud de los trabajadores frente a las labores que estos realizan, además de como la organización también genera influencia en los trabajadores, es por ello que se hace relevante conocer la cultura y las relaciones interpersonales que existe en la organización, lo cual nos permitirá realizar el estudio sobre el desarrollo y el proceso del Clima laboral.

Una organización se puede definir como “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas”. (ROBBINS, 1999)

Las organizaciones para funcionar deben contar con recursos económicos, técnicos y recursos humanos, los cuales tienen un rol fundamental en las diferentes organizaciones y se vuelven indispensables en el desarrollo de las actividades ya que su comportamiento, ánimo y actitud frente a los objetivos reflejan los logros o errores que se pueden provocar en la organización

“Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio no solo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos en la organización”. (Sherman, 1994)

Las personas constituyen el recurso más valioso de toda organización y deben ser tratadas como recursos dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc. Es por ello que se debe entender como estas personas se desarrollan y que factores influyen en su conducta lo cual produce el clima organizacional de toda empresa.

## **1.2 Cultura Organizacional**

Toda organización debe contar con un sistema de orden formal el cual determina los límites que existen dentro de ella. De esta manera se definen políticas, procedimientos y normas, que son las que van regulando las tareas diarias dentro de la organización y como llevarlas a cabo para lograr alcanzar los objetivos propuestos. Una de las funciones que deben cumplir los altos mandos de cada organización es precisamente gestionar este orden formal, especificando y modificando de acuerdo a las necesidades que se presenten. Sin embargo, no todos los elementos que conforman el comportamiento en una organización se encuentran formalizados, de hecho, muchos de ellos funcionan de manera implícita. Aunque el origen de estos elementos muchas veces no se encuentra definido, van surgiendo en cotidianeidad, pero terminan siendo “el sello” de cada organización, que se conoce como Cultura Organizacional.

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”.

(CHIAVENATO, 2009)

“Se refiere a un sistema de significados que comparten los miembros de una organización y que la distinguen de las demás”. (Harrison M. Trice, 1994)

En resumen, la cultura organizacional manifiesta la manera en que las organizaciones aprenden a manejar su ambiente de trabajo.

### **1.3 Clima Organizacional**

Dentro de toda organización se generan problemas entre sus empleados, lo que puede originar un clima laboral desfavorable, el cual puede repercutir en el desempeño organizacional. Es por ello que se hace relevante analizar los puntos críticos que afectan al grupo de trabajo dentro de la organización.

#### **1.3.1 Concepto de Clima Organizacional**

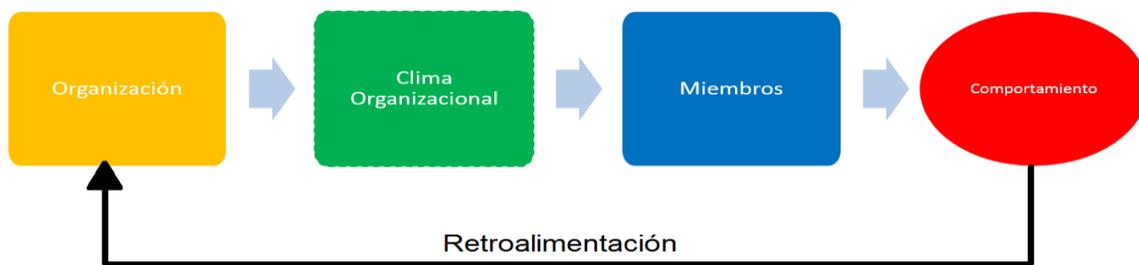
El clima organizacional se caracteriza por la influencia que genera sobre el comportamiento de las personas en la organización, además se compone por una serie de factores entre los cuales se destaca la relación entre trabajadores y sus jefes, la estructura organizacional, las compensaciones hacia los trabajadores, y las responsabilidades de los trabajadores.

Según Campbell, “está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente”. (CAMPBELL, 1972)

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”. (Chiavenato, 2007)

De estas definiciones podemos desprender que el clima organizacional tiene consecuencias directas sobre el comportamiento laboral, es determinante dentro de una organización y los resultados que ésta se propone.

Los diferentes factores de la organización llevan a que estas cuenten con un clima organizacional único debido a las motivaciones y percepciones de los miembros, lo cual hace que los individuos tengan comportamientos diversos, generando una retroalimentación hacia la organización.



**Figura N°1:** “Esquema de factores y estructura clima organizacional”. Fuente: Goncalves (1997)

Debemos destacar que se pueden presentar diferentes percepciones del clima organizacional en individuos que ejecutan la misma tarea.

Otras definiciones del concepto son:

“El Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la actividad de cada uno”. (Gonçalves, 1997)

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (RODRIGUEZ, 2003)

### **1.3.2 Componentes del Clima Organizacional**

Dentro del Clima Organizacional, se relacionan una serie de componentes objetivos y subjetivos:

#### ***1.3.2.1 Componentes Subjetivos:***

##### ***Liderazgo***

El liderazgo es imprescindible para cualquier tipo de organización, es fundamental para el análisis Clima Organizacional ya que fomenta las relaciones de confianza y un clima de respeto, además el trabajo en equipo, la reducción de conflictos lo que provoca una mayor productividad y motivación logrando así una satisfacción en el grupo de trabajo.

El término liderazgo se utiliza para indicar el proceso mediante el cual un miembro del grupo influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos grupales específicos.

##### ***Participación, Empowerment y Delegación***

Estos tres conceptos arrastran beneficios tanto para la organización como para los trabajadores. Para la organización trae un mayor compromiso, procesos más eficientes en la toma de decisiones, una mejor comunicación tanto hacia arriba como hacia abajo, entre otras mejoras en el Comportamiento Organizacional. A su

vez, para los trabajadores trae un mayor sentido de pertenencia, realización, autoestima y una mayor contribución de ideas e iniciativas de trabajo, aumento en la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones. Lo más importante que permite que el personal de las organizaciones descubra su potencial interno, los cuales se transforman en una gran disposición, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.

### ***Comunicación***

Frecuentemente se piensa que la comunicación surge como algo natural y espontaneo por lo que se despreocupa. Por lo tanto es habitual que en las organizaciones no se cuente con elementos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación es una herramienta de gestión dentro de la organización.

#### ***1.3.2.2 Componentes Objetivos del Clima Organizacional***

##### ***Condiciones físicas del lugar de trabajo***

A cualquier trabajador le interesa tener un ambiente de trabajo que le facilite la realización de sus tareas, un ambiente físico cómodo y adecuado que permita un mejor desempeño y favorezca la satisfacción de los empleados.

De acuerdo con Sherman, Bohlander y George (1994), la temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deben encontrarse en los extremos. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de sus casas, con

instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado. (Sherman, 1994)

El entorno físico del lugar de trabajo se debe encontrar en óptimas condiciones, el puesto de trabajo en si deberá contar con dimensiones adecuadas y también deberá estar acondicionado de un modo tal que el trabajador cuente con suficiente espacio que le permita realizar todos los movimientos necesarios para la realización de sus tareas.

### ***Diseño del puesto de trabajo***

“Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad que les ofrezcan una variedad de tareas, que se aliente el logro, la libertad, que ofrezca oportunidades de crecimiento y que otorguen responsabilidad, reconocimiento y retroalimentación sobre que tan bien lo están desempeñando”. (ROBBINS, 1999)

Para la realización del diseño del puesto de trabajo no solo se deben considerar elementos que mejoren la eficiencia de la organización. Cuando un puesto de trabajo es diseñado de esta manera las necesidades humanas de los empleados son desplazadas, en cambio cuando ocurre lo contrario cuando las personas calificadas son ubicadas en puestos de trabajos determinados, se genera un ambiente de trabajo que logra satisfacer las necesidades individuales, y así impulsando un mejor desempeño.

## ***Remuneración***

Cuando se habla de compensaciones, se refiere directamente a los siguientes términos: salario, remuneración, sueldo, viáticos, incentivos, etc. Según Aquino, la remuneración es “todos aquellos pagos en metálico o especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan”. (AQUINO, 1993)

La falta de la satisfacción en cuenta a la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, desencadenar un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño, provocar el ausentismo y la rotación.

### **1.3.3 Teoría sobre Clima Organizacional**

#### ***Teoría del clima organizacional de Likert***

La teoría de Likert sobre clima organizacional establece el comportamiento adoptado por los trabajadores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por lo tanto, se afirma que la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que existen tres tipos de variables capaces de determinar las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima. Estas son las siguientes:

- **Variables Causales:** Definidas también como variables independientes, son aquellas que están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la

estructura organizativa, la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

- **Variables intermedias:** Estas variables se encuentran orientadas a medir el estado interno de la empresa que lo reflejan en aspectos tales como: motivación, rendimiento, actitud, objetivos, comunicación y toma de decisiones. Este tipo de variables juegan un rol de vital importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tales.
- **Variables finales:** Estas variables denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables causales e intermedias mencionadas anteriormente, están orientadas a establecer los logros obtenidos por la organización, tales como productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas.

#### **1.3.4 Tipos de Clima Organizacional**

De los tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales intermediarias y finales descritas por Likert son:

##### ***a. Clima de tipo autoritario:***

**a.1. Autoritarismo explotador:** corresponde a un clima rígido caracterizado por una organización burocrática, donde los empleados se sienten insatisfechos. En este tipo de clima la dirección no cuenta con la confianza hacia sus empleados, la mayoría de las decisiones son tomadas en la cima de la organización y luego se distribuyen según una función descendente.

**a.2. Autoritarismo paternalista:** en este tipo de clima la dirección cuenta con una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones son tomadas en la cima, sin embargo algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y muchas veces los castigos son métodos utilizados para motivar a los subordinados.

***b. Clima de tipo participativo***

**b.1. Participativo Consultivo:** en este tipo de clima los trabajadores cuentan con la confianza de sus superiores, la política y las decisiones generalmente son tomadas en la cima sin embargo cuando se trata de decisiones específicas en los niveles inferiores se permite a los subordinados decidir. La comunicación es de tipo descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**b.2. Participación en grupo:** existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados a nivel de organización y se integra de manera óptima a cada una de las partes. La comunicación en este caso es ascendente y también lateral. Los empleados se encuentran motivados por la participación e implicación además por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

### 1.3.5 Factores del Clima Organizacional

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve factores que explicarían el clima existente en una organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona según las características de cada organización y sus miembros. (LITWIN)

- 1. Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Esto quiere decir, la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.
- 2. Responsabilidad (Empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo de trabajo.
- 3. Recompensa:** Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4. Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos trazados.

5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Pone énfasis en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### 1.3.6 Funciones del Clima Organizacional

Las principales funciones del clima organizacional son las siguientes:

1. **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
2. **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

3. **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
4. **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
5. **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
6. **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
7. **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo “y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
8. **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
9. **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- 10. Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- 11. Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- 12. Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- 13. Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- 14. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- 15. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- 16. Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- 17. Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- 18. Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

**19. Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

**20. Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

“La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimientos profesional entre otros”. (Gonçalves, 1997)

#### **1.4 Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2000) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, que constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” el comportamiento del trabajador se refiere a las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que constituyen las características individuales, las cuales interactúan en la organización como sistema, los cuales pueden afectar a los resultados de la misma. (Chiavenato I. , 2000)

En la actualidad las empresas han adoptado la tendencia de la externalización de determinadas actividades, o más conocidas como “Outsourcing” en busca de mejorar los procesos en los cuales la empresa no cuente con las capacidades necesarias.

### **1.4.1 Factores que repercuten en el desempeño laboral**

#### ***Satisfacción del trabajo***

Es un sentimiento de placer o dolor que difiere de pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento, estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

#### ***Autoestima***

La autoestima es relevante en los trabajos donde ofrecen las empresas ofrecen oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Es un factor determinante, de superar trastornos depresivos.

#### ***Trabajo en Equipo***

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

#### ***Capacitación del trabajador***

Proceso que es parte de la formación de los trabajadores, para que estos desempeñen su labor de la manera más eficiente posible.

### **1.5. Relación Clima Organizacional y Desempeño Laboral**

Cada organización cuenta con su propia cultura, que genera climas laborales propios en ellas. Toda organización tiene su propia identidad es por ello que la

relación entre clima organizacional y desempeño laboral es distinta en cada organización y depende del comportamiento de sus partes.

## 1.6 Capacitación

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo, el cual se realiza a través de un procedimiento previamente diseñado, que otorgará la adquisición de conocimientos y habilidades técnicas que los trabajadores necesiten para hacer más eficientes el desempeño de sus tareas.

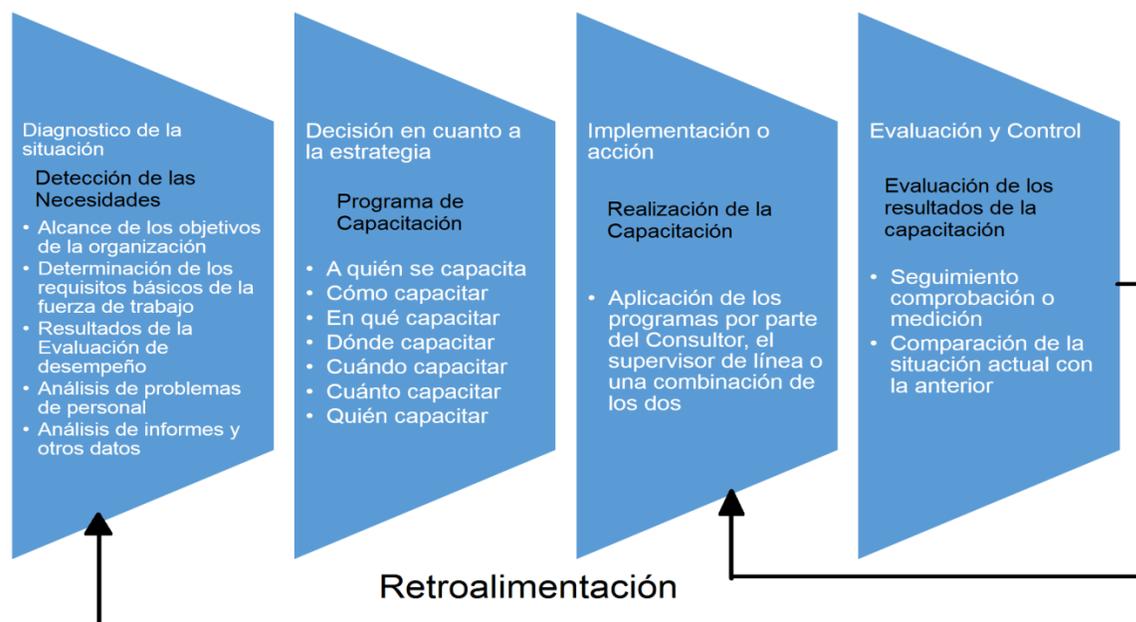


Figura N° 2: "Proceso para una buena Capacitación"

## Capítulo II: ENTORNO

### 2.1 Sector Hotelero

Una definición de sector hotelero: “el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario.” (Mestres Soler, 1999)

Dentro del desarrollo de las operaciones de una organización hotelera concurren una gama de procesos particulares de gran complejidad.

Los hoteles generalmente además de prestar alojamiento a los clientes, también realizan un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios complementarios.

En este sector, existe una imposibilidad de aumentar la producción (las habitaciones), lo que significa que en el corto plazo de producirse un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla.

Los hoteles, no solo deben proporcionar alojamiento, sino también deben ofrecer una diversidad de servicios que logren captar a los clientes, además deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a la creciente demanda.

“Las expectativas del cliente se encontrarán en el confort, limpieza y prestación esmerada del servicio de alojamiento, por lo que el seguimiento de los responsables departamentales, de cómo se ofrece dicho producto (silencio, ausencia de olores, dedicación del personal, cumplimiento de compromisos, perfección en la entrega de

habitación, etc.) validará o no validará el índice de calidad planteado. (Figuerola Palomo, 1995)

Para cumplir con todas estas expectativas, no solo se debe contar con buenas instalaciones o habitaciones lujosas, sino que se debe contar principalmente con un equipo humano capaz. Es por lo mismo que el clima organizacional se hace profundamente relevante en este Sector

## **2.2 El Turismo en la Quinta Región**

La región de Valparaíso es por excelencia una de las principales regiones turísticas de Chile, la cual cuenta con una maravillosa costa, parques naturales, en los meses invernales se destaca por su hermosa cordillera nevada, y en los meses de verano por ofrecer múltiples alternativas para los turistas. La gastronomía no se queda atrás, con las diversas caletas que se encuentran en la región, los paladares de los turistas pueden deleitarse con diversos productos del mar.

Esta región de Valparaíso, tiene la capacidad de atrapar a los turistas con su encanto, lo que hace que cada viajero quiera volver a recorrer los rincones mágicos de la región, esperando también descubrir nuevos lugares de los que sin duda se enamoraran.

La región de Valparaíso cuenta con un turismo muy desarrollado, ya que ostenta un enorme número de atractivos, tales como lo son sus 25 balnearios que están ubicados entre Papudo y Santo Domingo, como los de Cartagena, Reñaca, Concón, Horcón, Maitencillo, Cachagua. También podemos mencionar los microclimas de Quillota, Quilpué, Villa Alemana y Olmué.

### **2.3 Antecedentes Generales Hotel Marbella**

En el sector norte de la región se encuentra ubicado el balneario de Maitencillo, el cual se ubica a casi 70 kms. de Viña del Mar, perteneciente a la comuna de Puchuncaví, posee el borde costero más angosto y amplio de mencionada comuna, mezclando el ambiente campestre dado por bosques de pino y eucaliptus, con un lugar paradisiaco a la hora de escoger un destino para vacacionar gracias a las 7 playas que bañan la costa.

En este sector de Maitencillo específicamente en el Km 35 camino Concón-Zapallar se encuentra ubicado Marbella, un exclusivo condominio, donde se ubica el Hotel Marbella Resort, sus Oficinas comerciales, se encuentran en la comuna de Las Condes, Santiago (Los Militares 5885, Piso 9).

#### **2.3.1 Nombre o Razón Social**

“Administradora Nueva Marbella S.A”

#### **2.3.2 Reseña Histórica: Como nace Marbella**

Con el nombre de Marbella Club nació a fines de los años 70 este complejo turístico, concebido originalmente como un balneario. Una década después, en 1989, cuando fue licitado y adquirido por Javier Creixell junto a otros socios que solo participaron los primeros años, Marbella contaba con 90 hectáreas, 60 viviendas, canchas de golf de 9 hoyos, 4 canchas de tenis y un club-house.

Los nuevos inversionistas decidieron convertir a Marbella en el primer resort del país, desarrollando las áreas inmobiliarias, turísticas y recreativa- deportiva. Para el

proyecto se contó con las asesorías de los más destacados profesionales, efectuándose en una inversión inicial de US\$ 7 Millones.

Sin ser explosivo, el crecimiento inmobiliario de Marbella se hizo evidente. De las 60 casas iniciales, hacia fines de 1992 había 200 viviendas.

La política fue mantener la armonía arquitectura- naturaleza: construcciones sólidas, estilo mediterráneo con fachadas blancas y teja chilena redondeada.

El Hotel con sus 46 habitaciones y 22 departamentos fue inaugurado a fines de 1991. Dos años después recibió la distinción al mérito turístico, categoría internacional por haber abierto una senda en el turismo nacional y convertirse en un ejemplo para otros complejos turísticos. Por su parte la revista "Discoveries" entregó el galardón "Outstanding Resort"

En 1994 fue inaugurado oficialmente el Centro de Convenciones que contribuyo a dar mayor impulso a la realización de eventos en Marbella.

Marbella Resort, está ubicado a 150 km de Santiago y a 90 km desde la ciudad de viña del mar, en el balneario de Maitencillo, V región, a tan solo 1 hora y 30 minutos del aeropuerto. Marbella cuenta con un microclima que fluctúa entre los 15 y 25, los amaneceres y atardeceres son más frescos, pero a mediodía se despeja la zona haciendo notar con amplia nitidez un paisaje paradisiaco rodeado de Naturaleza.

### **2.3.3 Misión visión y objetivos**

#### ***Misión***

Proporcionar a los huéspedes y visitantes una experiencia inolvidable de confort, placer y entretención, donde se satisface completamente sus necesidades y expectativas cada uno de los clientes, ya que su calidad y satisfacción es nuestro mejor referente.

#### ***Visión***

Posicionarse dentro de los mejores Hoteles y Spa del país, ofreciendo una gama de servicios a niveles de excelencia, a través de la mejora continua de sus servicios, de la atención e instalaciones, para lograr el bienestar de los clientes y comunidad, considerando la importancia de la zona de ubicación de este, lo cual le brinda una mayor calidad, dado el clima que presenta en la región, lo cual satisface plenamente ya que se encuentra en medio de Naturaleza y el encanto marino.

#### ***Objetivos***

El objetivo principal de la empresa, como de cualquier otra, es el de maximizar sus ganancias. Pero también, se puede adicionar el objetivo de mantenerse entre las mejores opciones para pasar un buen fin de semana o realizar una grata estadía, como empresa, en Hotel Marbella Resort.

La medición del clima organizacional, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos que afectan a los trabajadores y que influyen en la motivación laboral. Para el Hotel Marbella Resort, se hace necesario analizar el clima laboral

que permita conocer los aspectos débiles y fuertes para implementar estrategias de acuerdo a los objetivos, motivación, relaciones personales, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, lo que permitirá una mejora en la calidad de servicio otorgada al cliente externo.

El análisis y propuesta sobre el clima organizacional es una herramienta fundamental que reforzará el proceso de mejora continua que se desarrolla en el Hotel Marbella Resort, esta mejora se verá reflejado en la productividad de sus trabajadores.

#### **2.4 Planteamiento del Problema**

Dentro de toda organización se generan problemas entre sus empleados, lo que puede originar un clima laboral desfavorable, el cual puede repercutir en el desempeño organizacional. Es por ello que se hace relevante analizar los puntos críticos que afectan al grupo de trabajo dentro de la organización. Es por lo mismo que es relevante para la organización analizar los puntos críticos que afectan al grupo de trabajo.

En todo tipo de organización existen, estructuras, tradiciones, símbolos, formas de liderazgo, etc., lo que conlleva a que cada organización tenga su propia identidad. El Hotel Marbella Resort, al ser un tipo de organización, no está ajena a estos inconvenientes en el Clima organizacional, por lo cual se nos presenta la idea de investigar como el Clima Organizacional afecta al Hotel Marbella Resort, con el propósito de diseñar una propuesta de mejora sobre el clima Organizacional en mencionado hotel.

De acuerdo a lo anterior, la formulación de las preguntas sobre el tema señalado son: ¿Cómo repercute el clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Hotel Marbella Resort?; ¿Cuáles son los factores determinantes en un buen clima laboral?

## **2.5 Objetivos**

### **2.5.1 Objetivo General**

- Proponer un plan de mejora del clima organizacional Efectuando un diagnóstico. Caso Practico Hotel Marbella Resort.

### **2.5.2 Objetivos específicos**

- Analizar el clima laboral del Hotel Marbella Resort.
- Analizar cómo repercute el clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Hotel Marbella Resort.
- Identificar los factores que determinan la satisfacción de los trabajadores del Hotel Marbella Resort.
- Desarrollar una propuesta de mejora del clima laboral del Hotel Marbella Resort.

## Capítulo III: INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS

### 3.1 Investigación Cualitativa

A través de este tipo de investigación, se busca analizar la percepción de la Jefatura del “Hotel Marbella Resort”, respecto a la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores, además esta recolección de datos nos permitirá descubrir preguntas de investigación necesarias de abordar.

#### 3.1.1 Obtención de la información

Para el desarrollo de una investigación es esencial la obtención de información confiable, especificando fuentes y técnicas de recolección de información.

La fuente utilizada en la obtención de la información, es mediante fuentes primarias y secundarias. De las fuentes primarias la información se obtiene directamente de la Gerencia de Hotel Marbella Resort, y para complementar dicha información, se accede a fuentes secundarias, donde los datos son aquellos que se encuentren ya procesados al momento en que se lleve a cabo el proceso investigativo.

En cuanto a las técnicas que se emplean en esta investigación, para la recolección de la información, es la aplicación de una entrevista personal con el Jefe de Operaciones del Hotel Marbella Resort. ***Ver entrevista en anexo N°1.***

#### 3.1.2 Actividades utilizadas por HMR.

Uno de los objetivos específicos de este estudio, es identificar el estado actual del clima organizacional del HMR. Para esto, se incorporó un resumen de las respuestas del Gerente entrevistado.

En el caso de los ascensos o promociones, se hace énfasis a que no existe de manera predeterminada una planificación de promoción de puesto, en el caso de producirse alguna vacante, esta no necesariamente será cubierta con algún trabajador(a) del hotel, en el caso de que se identifique a la persona que reúna los requisitos para del cargo se le promoverá, de lo contrario se buscará en el mercado.

Otra de las acciones utilizadas por la organización es el reconocimiento, este tipo de acción es medible por los jefes de cada departamento, pero no existe un procedimiento formal con el que se cuente para esta medición, solo lo sobresaliente que sea el trabajador en su desempeño. Todos los reconocimientos son compensados en dinero.

Como se puede observar HMR no cuenta con un procedimiento en cuanto al reconocimiento, por lo que no se explota esta área de motivación de los trabajadores. Concepto importante, ya que es necesario que un buen desempeño sea reconocido en el momento oportuno.

Otra de las acciones que realiza HMR para fortalecer las relaciones entre trabajadores del hotel son las “celebraciones de festividades”, donde por lo menos en tres oportunidades se realizan estas actividades recreativas tales como el cierre de la temporada alta, celebración de fiestas patrias, y la celebración de fin de año. No obstante estas actividades son realizadas con discontinuidad, es decir en algunos años se realizan y en otros se dejan pasar por alto.

En cuanto al punto de las capacitaciones, tampoco se cuenta con un sistema de capacitación constante para los miembros del HMR, pero sin embargo si se han

realizado capacitaciones de forma periódica al personal de planta en un 90%, como lo son las capacitaciones de servicio al cliente por ejemplo.

Los trabajadores de HMR al ingresar por primera vez no son inducidos en cuanto a los valores y políticas de la empresa, más bien dejan que el trabajador se incorpore a la cultura de la organización con el paso del tiempo de manera independiente. Lo que dificulta que los trabajadores reflejen en sus acciones lo que HMR busca reflejar.

### **3.2 Investigación Cuantitativa**

Mediante esta investigación, se puede obtener la información necesaria para lograr identificar las falencias del entorno interno del Hotel Marbella. Posteriormente se procederá a analizar y verificar los resultados que se obtengan, para lograr identificar los factores que influyen en el clima organizacional del Hotel Marbella.

Esta investigación, es del tipo exploratoria ya que busca generar conocimientos a través de una metodología de análisis, y además descriptiva, mediante una representación de las actitudes y comportamientos de los trabajadores, lo cual nos permitirá detallar cómo el clima laboral afecta en el desempeño de los empleados del Hotel Marbella.

#### **3.2.1 Población**

Según Cadenas (1974), “Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común”.

La población de estudio o universo a investigar es un grupo determinado de trabajadores que son parte del Hotel Marbella Resort; diferenciado entre los departamentos: Habitaciones, administración, cocina y operaciones.

En el siguiente cuadro se detalla el personal del Hotel Marbella Resort con sus respectivos departamentos, contratados hasta Septiembre del año 2015.

<b>Departamentos</b>	<b>Personal</b>
<b>Cocina</b>	18
<b>Habitaciones</b>	19
<b>Operaciones</b>	14
<b>Administración</b>	19
<b>Total</b>	<b>70</b>

**Cuadro N° 1:** División por departamentos Hotel Marbella Resort hasta Septiembre de 2015.

### **3.2.2 Limitaciones**

Para el desarrollo de la presente tesis, se han identificado algunos problemas, dentro de los cuales encontramos:

- El tiempo otorgado para realizar la tesis no permite profundizar en el tema elegido, sin embargo y pese a este inconveniente, en ella están consignados y desarrollados todos los aspectos relacionados con la misma.
- Para efectos de esta investigación se estimó discriminar a los funcionarios que se desempeñan en el departamento de gerencia, ubicado en Santiago.

### 3.2.3 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ocupara la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n= número de elementos de la muestra.

N= número de elementos del universo.

P/Q= probabilidades con que se presenta el fenómeno.

Z<sup>2</sup>: valor critico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z=2

E= margen de error permitido.

**Reemplazando:**

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) \times 70}{0.05^2 \times (70 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$

n= 59,34 ≈ 59

Por lo tanto, un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5%, la muestra corresponde a 59 empleados del Hotel Marbella Resort.

La encuesta es de carácter anónima para garantizar la confidencialidad de los trabajadores, y por tanto, la veracidad de la información.

Dada las condiciones para realizar de esta investigación, los criterios en la selección de la muestra es la voluntad de los trabajadores en participar en la encuesta, con el solo interés de colaborar en el estudio.

#### **3.2.4 Instrumento de medición**

Los instrumentos de medición o métodos de recolección de datos son:

Entrevista: consiste en obtener información de aspectos cualitativos existentes en la organización que ayudan a comprender mejor el comportamiento del Clima organizacional, la cual se mencionó en el punto anterior.

Encuesta: consiste en aplicar una encuesta a los usuarios internos de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en el estudio. La finalidad de esta investigación tiene objetivo principal identificar. **Ver anexo N° 2.**

#### **3.2.5 Diseño de la Investigación**

Para determinar la situación actual en que se encuentra el Hotel Marbella Resort, se utiliza una encuesta basada en once áreas diferentes de evaluación, que representara la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional de la empresa.

La encuesta consiste en evaluar, mediante Escala de Likert, las diferentes áreas en observación:

1. Condiciones del lugar de trabajo
2. Remuneración
3. Políticas administrativas
4. Relaciones Sociales
5. Desarrollo Personal
6. Desempeño de tareas
7. Relación con la Autoridad
8. Comunicación
9. Creatividad e iniciativa
10. Motivación
11. Puesto de trabajo

La encuesta consiste en una serie de preguntas en cada una de las áreas a evaluar enfocadas en la satisfacción que los trabajadores tienen respecto a cada uno de los factores mencionados recientemente. Los empleados debieron evaluar con nota de 1 a 5 cada una de las preguntas de la encuesta, lo cual permitirá conocer el grado de satisfacción por cada uno de los factores, y luego generar conclusiones a nivel general.

La valoración a la Escala de Likert, adaptada al objetivo principal de la tesis es la siguiente:

N°	Valoración de la Encuesta	Adaptado a la Investigación
1	Nunca	Totalmente en desacuerdo
2	Escasamente	En desacuerdo
3	A veces	Indeciso
4	Frecuentemente	De acuerdo
5	Siempre	Totalmente de acuerdo

**Cuadro N° 2:** Valoración Escala de Likert.

Luego de aplicar la encuesta y de que los trabajadores evaluaran cada una de las afirmaciones, se procede a tabular los datos y calcular la suma de cada factor en relación a cada valoración de la encuesta.

Para efectos de Excel se aplica la siguiente relación en la valoración en encuesta de escala Likert:

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Indeciso

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

### **3.2.6 Análisis de Validez**

La validez o exactitud del instrumento, que en este caso vienen siendo la encuesta utilizada, tiene que ver con la validación del contenido, su construcción y el método de análisis de éste. Es decir, la validez mide si el instrumento cumple con los objetivos para lo cual fue diseñado.

Para validar la encuesta se requirió de la ayuda de un psicólogo, Eduardo Sandoval, con quien se pudo evaluar con mayor detalle y efectividad el nivel de comprensión del contenido de las encuestas, con el objeto que los trabajadores entiendan lo que se les está preguntando, para que así sus respuestas sean reales.

### **3.3 Análisis de la Muestra**

#### **3.3.1 Datos Personales de los Encuestados**

La encuesta se aplicó a 59 trabajadores del Hotel Marbella Resort, que accedieron voluntariamente a responder. En ella, se observa que un 64% del total de la muestra corresponde a 38 mujeres encuestadas y el 36% restante equivale a 21 hombres pertenecientes al Hotel Marbella Resort. Además la encuesta arrojó que el rango etario que predomina en Hotel Marbella Resort es el que se encuentra entre 46 a 55 años.

Un dato, no menos relevante es la cantidad de años en la cual los trabajadores desempeñan funciones en Hotel Marbella Resort.

Uno de los objetivos específicos de este estudio es diagnosticar el clima organizacional, por lo tanto es importante conocer las características de la muestra y dentro de estas características se encuentra la división por departamento, dentro del HMR. En el grafico siguiente se muestra un universo encuestado, dividido en 4 categorías, Administración, Cocina, Operaciones y Habitaciones.

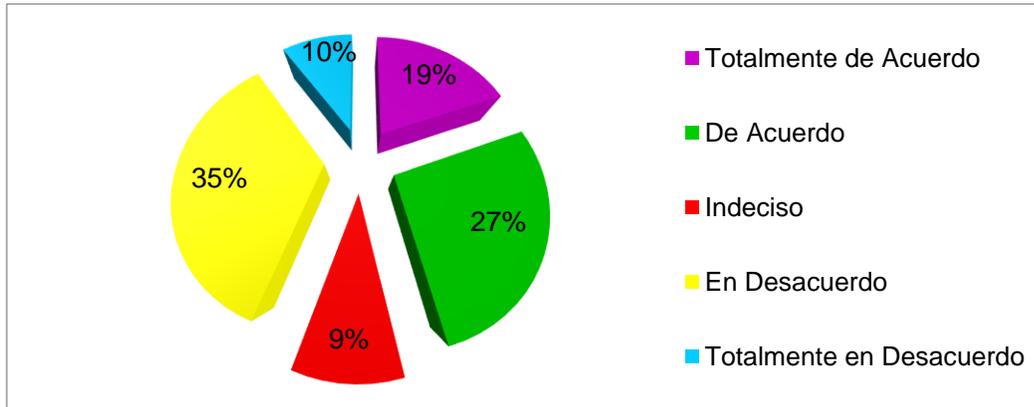
Un 28% corresponde a Personal del área Administración, al igual que el área habitaciones, en el departamento cocina se ubica un 25% del personal encuestado y por último en el área operaciones se encuentra un 19% de los encuestados.

Para una mayor profundización de estos datos, los gráficos se encuentran en el

**Anexo N° 3.**

### 3.4. Análisis del clima laboral en el HMR

**Gráfico N° 5: Condiciones del Lugar de Trabajo ¿Los trabajadores se encuentran satisfechos en su lugar de trabajo?**



**Gráfico N° 5: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

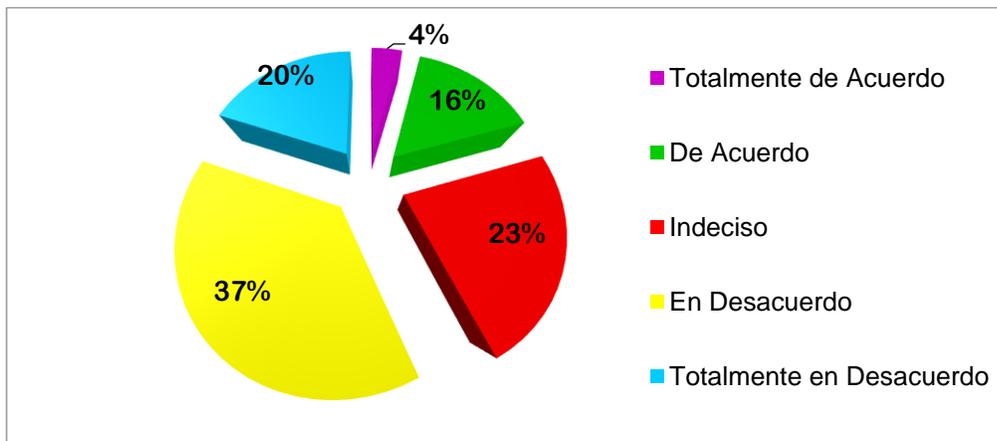
De acuerdo con el gráfico N° 5, el 46% de los empleados responden encontrarse satisfechos con el lugar de trabajo, el 9% está indeciso, y el 45% no se encuentra satisfecho con su lugar de trabajo.

- Un 61% de los trabajadores se encuentran satisfechos con los espacios dispuestos exclusivamente para ellos en sus tiempos de descanso, mientras que un 26% no lo está.
- En cuanto a si la distribución física del área de trabajo, facilita o no la realización de las labores de los trabajadores un 40% se encuentra satisfecho, y un 49% opina lo contrario.

Concluyendo los trabajadores de HMR, en estrecho margen consideran que su lugar de trabajo es apropiado para el desempeño de sus funciones.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, Cuadro N° 3.

**Gráfico N° 6: Remuneración: ¿La Remuneración percibida es satisfactoria?**



**Gráfico N° 6: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

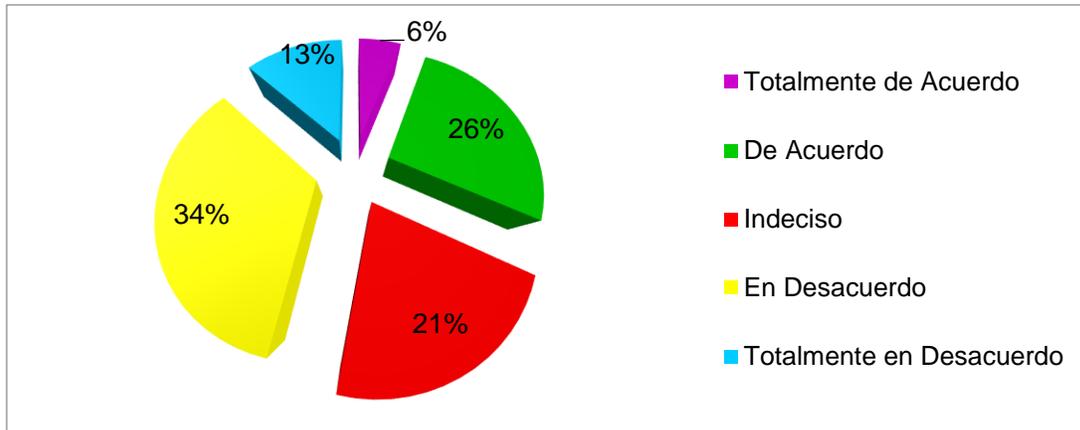
Según datos de la encuesta, y como se muestra en el gráfico N° 6, el 57% de los trabajadores considera que su trabajo no está bien remunerado, un amplio 23% se muestra indeciso y el 20% se muestra satisfecho con la remuneración percibida.

- Un 10% dice estar de acuerdo con que sus remuneraciones están en concordancia con sus pares, mientras que un notorio 64% dice no estarlo.
- Solo un 8% de los trabajadores encuestados considera que su remuneración está en concordancia con sus labores, mientras que un 64% está en desacuerdo con esto.
- En cuanto a si existe igualdad en la remuneración entre hombre y mujeres dentro de la organización un 22% está de acuerdo, mientras que un 47% opina lo contrario

Concluyendo que los empleados se manifiestan en forma negativa con respecto a la remuneración percibida.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuadro N° 4.

**Gráfico N° 7: Políticas administrativas: ¿Son satisfactorias las políticas administrativas?**



**Gráfico N° 7: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

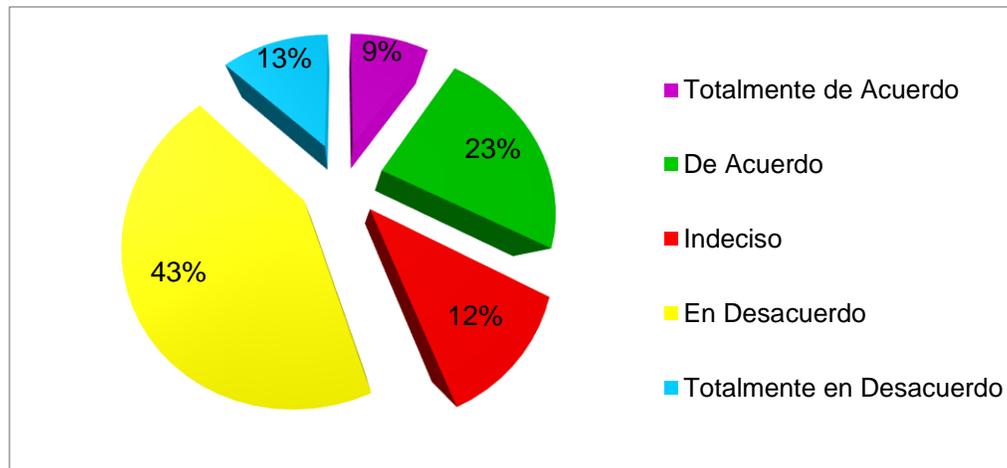
Acorde con el gráfico anterior, un 32% de los encuestados encuentra que las políticas administrativas del HMR son satisfactorias, un 21% se muestra indiferente y finalmente un 47% se presenta en desacuerdo a las preguntas.

- De los trabajadores de HMR, un 23% cree que la empresa es efectiva en el desarrollo de sus políticas de calidad, mientras que un 31% dice estar indeciso y un 46% cree lo contrario.
- Un 49% de los trabajadores encuestados dice no estar informado de las razones por las cuales se hacen cambios tanto en políticas como en procedimientos en HMR, mientras que un 36% si lo está.

Concluyendo, los trabajadores consideran que no son satisfactorias las políticas administrativas.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuadro N° 5.

**Gráfico N° 8: Relaciones Interpersonales: ¿Existe una buena relación laboral dentro de HMR?**



**Gráfico N° 8: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

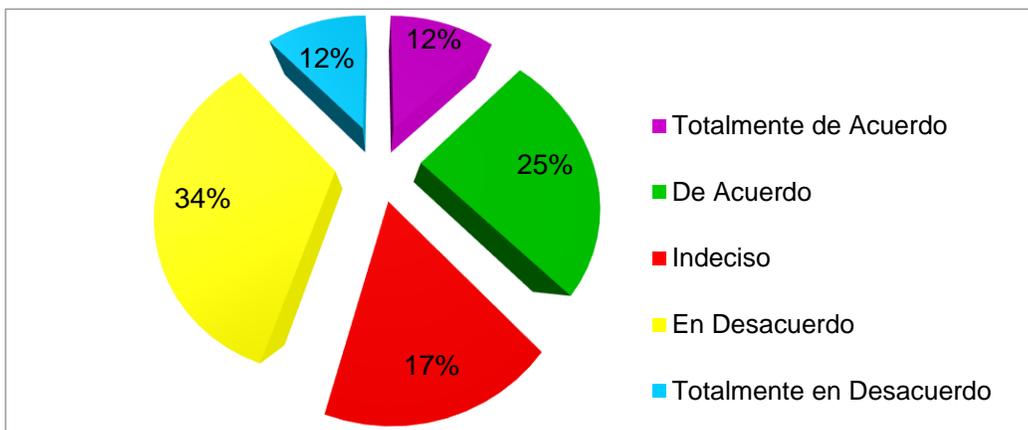
Acorde al gráfico N° 8, el 56% de los encuestados considera que no existe una buena relación laboral, un 12% se muestra indeciso y un 33% considera que existe una buena relación laboral.

- El 30% de los trabajadores encuestados opina que tiene una buena relación con sus compañeros, pero un 59% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.
- Un 25% considera que la rotación en los puestos de trabajo si afectan en el compañerismo, en cambio un 52% considera lo contrario.
- Un 41% le gusta tener familiaridad con las personas que desempeñan labores, y a un 51% no le gusta tener ese tipo de lazo.

Concluyendo que los trabajadores consideran que no existe una buena relación entre compañeros.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuadro N° 6

**Gráfico N° 9: Desarrollo Personal: ¿HMR me permite desarrollarme personalmente?**



**Gráfico N° 9: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

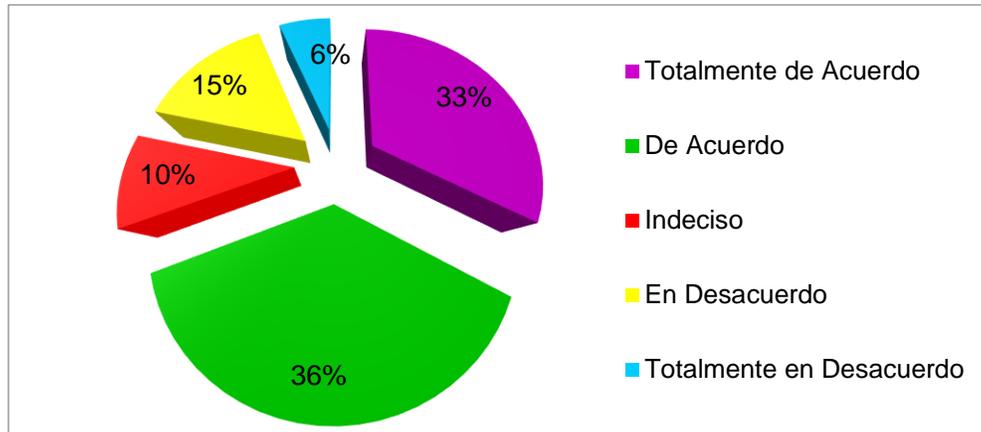
De acuerdo al gráfico N° 9, el 38% de los encuestados considera que existe un espacio para desarrollarse personalmente dentro del Hotel Marbella Resort, un notorio 17% no tiene una opinión clara y un 45% manifiesta que no existe la posibilidad de desarrollarse personalmente.

- Un 39% de los encuestados contestó que el Hotel permite desarrollarse personalmente, pero un 47% no está de acuerdo con esta información.
- 54% de los trabajadores encuestados, dice no sentirse seguro en su puesto de trabajo, con vistas al futuro, pero un 30% dice sentirse seguro.
- Un 39% de los encuestados considera que puede existir un ascenso en el futuro, a su vez un 37% rechaza esta afirmación, además un 24% se declara indeciso, lo que es un porcentaje notorio.

Concluyendo, los empleados se manifiestan en forma negativa a esta pregunta.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuadro N° 7.

**Gráfico N° 10: Desempeño de Tareas: ¿Considero que mi desempeño es adecuado?**



**Gráfico N° 10: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

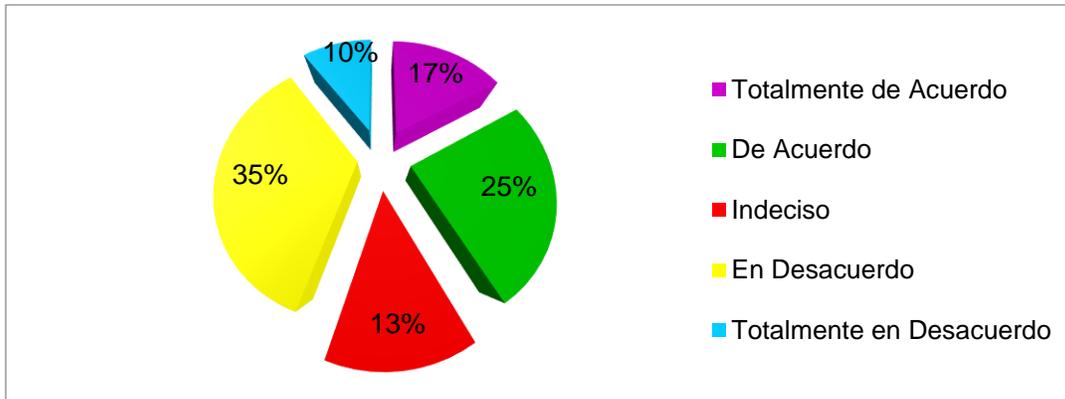
Acorde con el gráfico N° 10, podemos inferir que un 69% de los empleados considera que su desempeño es el adecuado, un 10% se presenta indiferente y solo un 21% señala que es inadecuado su desempeño en las tareas.

- Un 76% dice desarrollar adecuadamente las labores asignadas por su jefe, y solo un 12% no realiza adecuadamente las labores asignadas por su jefe.
- Un 53% de los trabajadores que contestaron esta encuesta dicen que sus labores se ven afectadas cuando tienen una discusión con su jefe, pero también un similar 41% contestó que sus labores no se ven afectadas al tener una discusión con su jefe.
- Un 52% de los encuestados, contestó que al tener un problema personal se refleja en su desempeño con los clientes, en cambio un 37% dice que esto no interfiere en su desempeño.

Concluyendo los trabajadores se muestran positivos en este ítem.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuando N° 8.

**Gráfico N° 11: Relación con la Autoridad: ¿Es bueno el trato que me entregan mi jefe o supervisor?**



**Gráfico N° 11: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

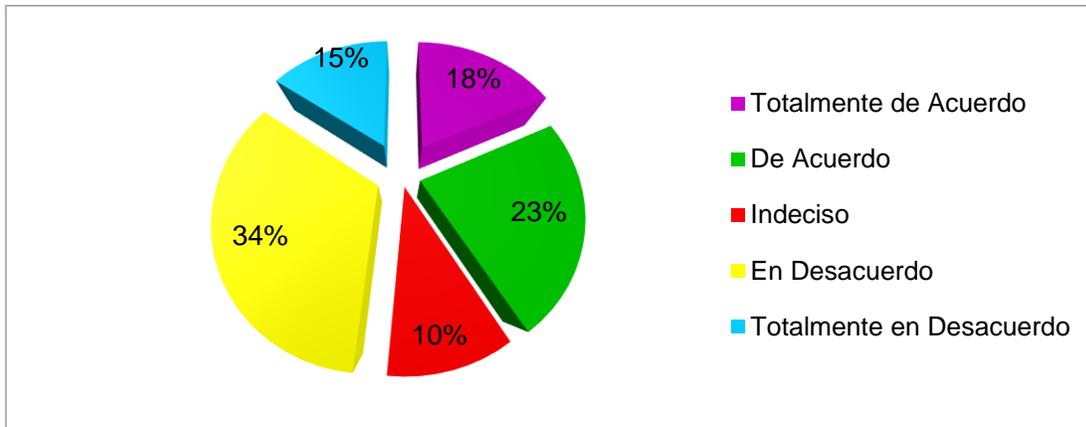
Acorde con el gráfico N° 11, el 42% de los encuestados está de acuerdo con el trato y comunicación que tiene con sus jefes o supervisores, el 13% esta con una opinión indecisa sobre el trato existente y el 45% no están de acuerdo con el trato que tienen sus jefes.

- Un 40% considera que su jefe lo trata con amabilidad y respeto, y un 49% rechaza esta afirmación.
- Un 51% considera tener buena comunicación con su jefe, y un 37% dice no tener buena comunicación con su supervisor.
- Un 46% de los trabajadores opinó que su jefe se preocupa si entienden las labores designadas; y un 41% dice que su jefe no se preocupa si entienden las labores designadas.

Concluyendo, la opinión de los trabajadores se encuentra dividida, por lo que se debe trabajar en ello.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuadro N° 9.

**Gráfico N° 12: Comunicación: ¿Existe una buena comunicación en el Hotel?**



**Gráfico N°12: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

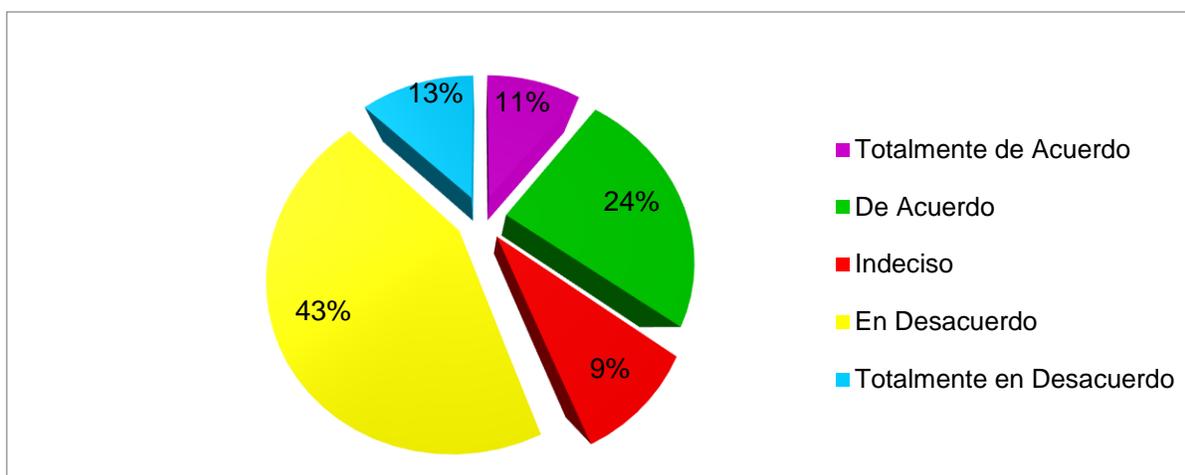
De acuerdo con el gráfico N° 12, el 41% de los empleados respondieron que existe una buena comunicación al interior del Hotel Marbella Resort, el 10% está indeciso y un 49% considera que no existe una buena comunicación.

- Un 49% de los encuestados considera que existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, en cambio un 41% considera que no existe buena comunicación.
- Un 42% de los encuestados considera que su supervisor directo si escucha sus opiniones, en cambio un 48% considera que su jefe no escucha sus opiniones.

Concluyendo, los empleados se manifiestan de forma negativa con respecto a la comunicación al interior del Hotel Marbella Resort.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuadro N° 10.

**Gráfico N° 13: Creatividad e iniciativa: ¿Su trabajo le permite desarrollar su creatividad e iniciativa?**



**Gráfico N° 13: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

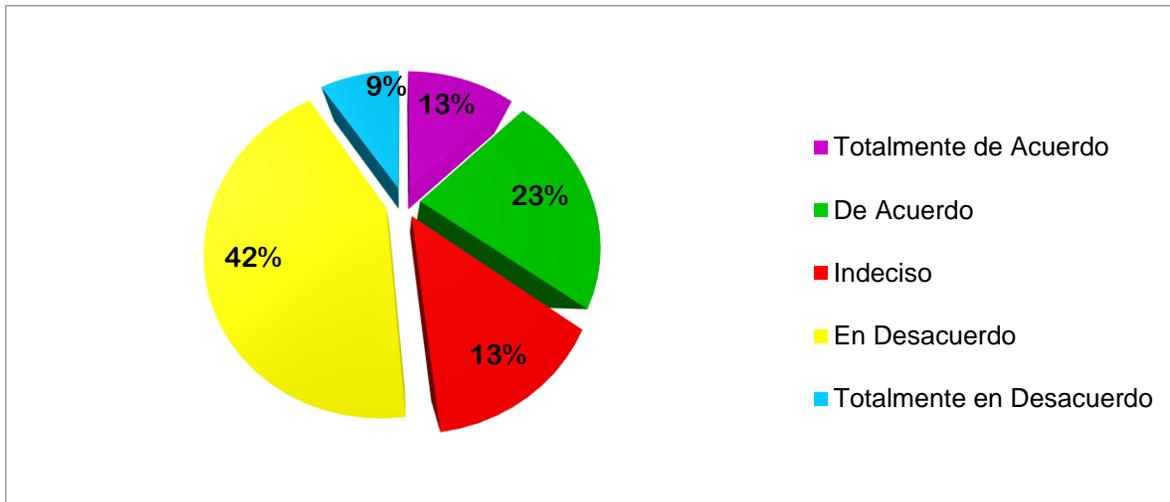
Acorde con el gráfico N° 13, el 35% destacó que tienen la suficiente capacidad de iniciativa y creatividad, solo un 9% está indeciso al responder y un 56% cree que no tienen la capacidad de iniciativa y creatividad.

- Un 56% de los encuestados considera que no tiene la suficiente autonomía en sus labores, por el contrario un 40% tiene una respuesta positiva a esta afirmación.
- Un 49% cree que sus ideas no son consideradas por su jefe, y un 37% considera que si son consideradas.

Concluyendo que los empleados se manifiestan de forma negativa con respecto a este ítem.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuadro N° 11.

**Gráfico N° 14: Motivación: ¿El HMR motiva a sus empleados?**



**Gráfico N° 14: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

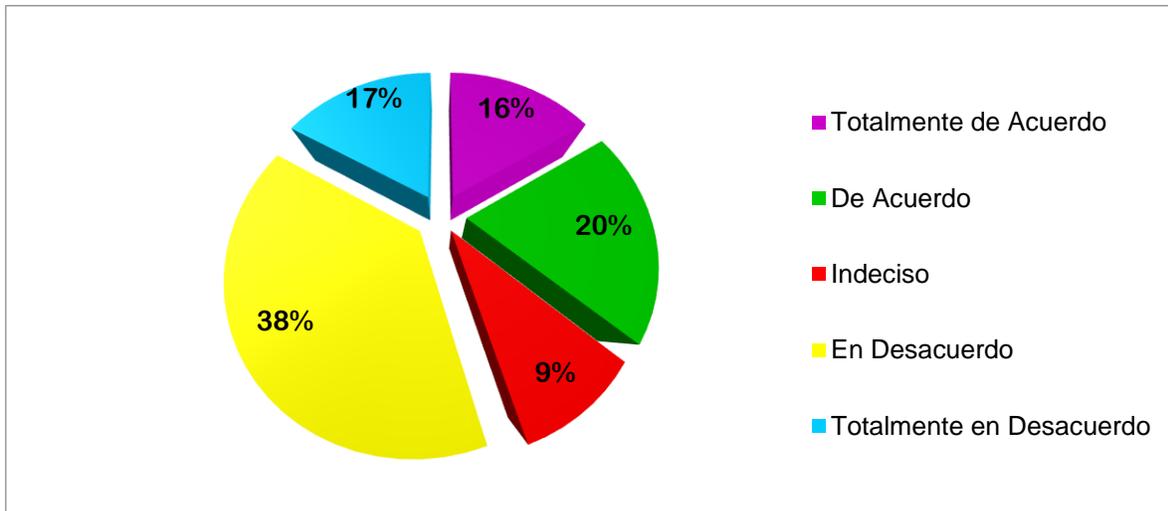
En concordancia con el gráfico N° 14, podemos inferir que el 52% de los empleados respondió no sentirse motivado, un 13% no cuenta con una opinión clara y un 35% se siente motivado en su lugar de trabajo.

- Un 52% de los trabajadores encuestados considera que su entorno laboral es tenso, a su vez un 30% considera que el entorno no es tenso para trabajar.
- Un 45% de los trabajadores considera que la organización no estimula a desarrollar su trabajo de forma adecuada, por el contrario un 35% dice sentirse estimulado por su organización.

Concluyendo que los empleados se presentan de forma negativa con respecto a la motivación.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuadro N° 12

**Gráfico N° 15: Puesto de Trabajo: ¿Es adecuado mi puesto de trabajo?**



**Gráfico N°15: Fuente:** Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

De acuerdo con el gráfico N° 15, un 55% considera que el entorno en el cual se encuentra su puesto de trabajo no es el adecuado, un 9% se muestra indeciso y un 36% considera que el entorno es el adecuado para su puesto de trabajo.

- Un 56% de los trabajadores encuestados considera que su puesto de trabajo no está relacionado con su experiencia, en cambio un 38% dice que si existe relación entre su experiencia y el puesto de trabajo que desempeña.
- Un 59% de los trabajadores, contestó que de haber sabido cómo sería su lugar de trabajo no hubiese entrado a trabajar; 27% de los encuestados si hubiera ingresado al trabajo.

Concluyendo, los trabajadores consideran que el entorno a su lugar de trabajo no es el adecuado.

Para más detalle, sobre las respuestas de este ítem, ver anexo N° 4, cuadro N° 13.

## **Capítulo IV: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL**

### **4.1 Propuesta de mejora del clima laboral en Hotel Marbella Resort**

La propuesta de esta investigación surge de los resultados analizados en el capítulo anterior, y se busca mejorar las problemáticas y con ello mejorar el clima laboral dentro del Hotel Marbella Resort.

#### ***Objetivo General***

Diseñar una estrategia para la entrega de herramientas necesarias para el mejoramiento del Clima Organizacional en HMR, a través de nuevas técnicas de capacitación, comunicación y reconocimiento con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor rendimiento en los aspectos laborales.

#### ***Objetivos Específicos***

- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el clima laboral, según el diagnóstico realizado.
- Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el clima laboral.
- Señalar las intervenciones necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la evaluación realizada.
- Implementar programas de capacitaciones específicas para los empleados en áreas críticas de mayor deficiencia.
- Mejorar el sistema de comunicación interna

#### **4.1.1 Importancia del Plan Estratégico**

El Clima Organizacional se debe revisar y actualizar constantemente para aprovechar al máximo todos los recursos disponibles en la organización. Esta propuesta se verá reflejada en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la empresa.

A continuación se detallan una serie de acciones, desarrollando capacitaciones y charlas dentro de la organización.

#### **4.1.2 Esquema de la propuesta**

Para dar a conocer la siguiente propuesta, las etapas de esta se presentarán de forma esquematizada y así lograr ofrecer una visión global y simplificada de los puntos que la conforman.

En la etapa I, se identifican las falencias que afectan al Clima Organizacional del Hotel Marbella Resort, tomando en cuenta los problemas más relevantes descubiertos en nuestra investigación, para así establecer los parámetros a considerar en la aplicación de la propuesta, para la posterior implementación de las estrategias propuestas.

En la Etapa II, se desarrollaran los programas de Capacitación, su objetivo es proveer a los trabajadores de HMR de los conocimientos necesarios en el área de especialización, para que ellos sean capaces de desarrollar todo su potencial y habilidades en las actividades diarias dentro del Hotel.

Etapa III, en esta etapa se propone una mejora en la comunicación interna en donde todos los empleados formen parte de ella, en donde promueva los beneficios que se proponen en la mejora del clima organizacional

Etapa III, en conjunto con una mejora en la comunicación también se propone una nueva forma de reconocimiento, de manera constante a través de un reconocimiento no solo monetario sino también un reconocimiento

Etapa IV, Hotel Marbella Resort debe constantemente preocuparse de consolidar la implementación de las estrategias formuladas para garantizar un clima organizacional sano.

#### **4.2 Estrategia**

La estrategia consistirá en establecer un conjunto de intervenciones planeadas que buscan mejorar los aspectos negativos y fortalecer los aspectos positivos en el clima organizacional, a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos; y como consecuencia mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados, traducidos principalmente en productividad, comunicación, confianza, pertenencia y colaboración, para alcanzar estos objetivos existen factores determinantes como lo son: liderazgo efectivo, establecimiento de una red de comunicación y una visión integral de la calidad.

El objetivo que se persigue con esta estrategia es proponer diferentes acciones para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional. Dichas acciones permitirán a Hotel Marbella Resort contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la empresa. Es por eso que al poner en práctica las acciones propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción de empleados y propietarios.

### 4.3 Implementación de la Estrategia

A continuación se presentan las áreas a intervenir a través de diferentes acciones que permitirán desarrollar la propuesta.

#### **1. Condiciones Físicas y Ambientales del Lugar de Trabajo.**

**Táctica a Desarrollar:** Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales para cada uno de los trabajadores de Hotel Marbella Resort, con el objetivo de mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en la realización de sus actividades labores; así como también proporcionar a los empleados la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.

Acción	Plazo
1.- Mantención periódica de las instalaciones (áreas verdes, casino), y equipos de trabajo para solucionar las dificultades que se generan en ese sentido de forma proactiva.	Mediano
2.- Verificar la ubicación y distribución de los espacios y equipos para una adecuada realización del trabajo.	Corto
3.- Revisar la infraestructura del Hotel (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.	Corto

**Responsable:** El Departamento de Operaciones tendrá la responsabilidad de ejecutar y supervisar las acciones propuestas.

## **2. Trabajo en Equipo.**

**Táctica a Desarrollar:** Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Acción	Plazo
1.- Diseñar actividades de recreación entre los trabajadores fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.	Corto
2.- Fortalecer la identificación del empleado, haciéndolo participe de cada actividad o tarea.	Mediano
3.- Generar diferentes tareas que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.	Mediano

**Responsable:** El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar las actividades laborales y no laborales que influyan en la relación del personal. Además el encargado de cada departamento será responsable de la interacción entre trabajadores.

### 3. Participación.

**Táctica a Desarrollar:** Fomentar ejercicios que permitan generar sinergia entre los empleados y el desarrollo de sus labores, con el fin de llevarlos a un punto donde integren fácilmente todas sus actividades y aprovechen de manera positiva los resultados obtenidos, con el objeto de generar en los trabajadores conciencia acerca de la participación activa que deben tener frente a sus actividades.

Acción	Plazo
1.- Realizar reuniones grupales, de modo que todos los trabajadores opinen y participen en decisiones de cada departamento.	Corto
2.- Transmitir las metas y resultados obtenidos de la empresa a fin de vincular su trabajo individual con el de toda la organización.	Corto

**Responsable:** Será el jefe de cada departamento de HMR el responsable de realizar reuniones para conocer las inquietudes y opiniones de los trabajadores que desempeñan funciones en su área.

#### **4. Puesto de Trabajo.**

**Táctica a Desarrollar:** Efectuar mejoras en el lugar de trabajo, considerando las opiniones y/o sugerencias que los trabajadores manifiesten en las encuestas de clima laboral, éstas encuestas no deben volverse un ritual dentro de la organización, deben de ser realizadas de manera seria para no caer en el error de hacer muchos estudios sin incluir las mejoras necesarias.

Acción	Plazo
1.- Asignar las labores y funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	Mediano
2.- Mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presenten inconvenientes.	Mediano
3.- Mantener las encuestas de clima laboral para ir detectando las falencias.	Corto

**Responsable:** El encargado de recursos humanos será el responsable principalmente de continuar con las encuestas sobre clima laboral.

## 5. Toma de Decisiones

**Táctica a Desarrollar:** Establecer disposiciones detalladas para implementar o ejecutar cursos de acción, prestando atención especial a las opiniones de los trabajadores, así mejorar el proceso de toma de decisiones del Hotel Marbella Resort, además generar una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, con el fin de fortalecer en los empleados el sentimiento de ser su propio jefe.

Acción	Plazo
1.- Brindarle más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autorrealizados al momento de llevarlos a cabo.	Mediano
2.- Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones respectivas a cada departamento.	Corto
3.- Mantener una retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Mediano

**Responsable:** Será rol de cada jefe de departamento escuchar las opiniones de los trabajadores generando la confianza y autonomía para ejecutar las decisiones en su puesto de trabajo.

## 6. Sentido de Pertenencia.

**Táctica a Desarrollar:** Revisar conjuntamente con los trabajadores los valores corporativos actuales para determinar si permiten identificar realmente la razón de ser de HMR y los objetivos de sus colaboradores, con el objetivo de crear sentido e identidad en los trabajadores a fin de traducir los valores corporativos en comportamientos individuales.

Acción	Plazo
1.- Reforzar el sentido de pertenencia, a través de la cooperación mutua y el compromiso hacia la organización.	Corto
2.- Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.	Mediano
3.- Generar en los empleados compromiso hacia la organización, haciendo que estos se vinculen, se identifiquen y se comprometan.	Mediano

**Responsable:** El encargado de Recursos Humanos en conjunto con cada Encargado de departamento deberá velar que los comportamientos de los trabajadores sean alineados a los valores corporativos.

#### **4.4 Capacitación para los Empleados.**

De acuerdo al diagnóstico del Clima Organizacional, obtenido en el capítulo anterior, se proponen los temas a tratar con los trabajadores del HMR.

##### ***Objetivo General:***

Elaborar una propuesta de capacitación para todos los trabajadores del Hotel Marbella Resort, que permita orientar el desarrollo de las competencias y capacidades personales y laborales requeridas para cada cargo.

##### ***Objetivos específicos:***

- Aportar al mejoramiento de la gestión de los trabajadores del HMR, a través de un diagnóstico del Clima Organizacional fortaleciendo la capacidad de respuesta y el cumplimiento de los objetivos.
- Lograr el desarrollo y afianzamiento del capital humano.
- Fortalecer el nivel de compromiso de los empleados del HMR, con respecto a la misión, visión y objetivos de la organización.
- Desarrollar la capacidad individual y grupal para aportar conocimientos y habilidades, con el fin de mejorar el desempeño laboral en función de los objetivos del HMR.
- Contribuir a la formación constante de los empleados con el objetivo de elevar y aumentar los niveles de satisfacción laboral y personal.

***Temas de la capacitación:***

1. Negociación y manejo de conflictos
2. Comunicación organizacional
3. Trabajo en equipo
4. Liderazgo
5. Motivación.

### **Capacitación: “Negociación y Manejo de Conflictos”**

Capacitador: empresa externa	Nombre del Capacitador: A convenir
Fecha: a Convenir	Costo: \$3.500.000.-
Región: V región	Localidad: Maitencillo.
Número de participantes: 70	Duración: 10 horas
Grupos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Turno Mañana</li><li>• Turno Tarde</li></ul>	Recursos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Salón</li><li>• Data Show</li><li>• Telón</li></ul>
Metodología: <ul style="list-style-type: none"><li>• Curso Cerrado presencial</li><li>• Presentación explicativa descriptiva</li></ul>	

**Cuadro N° 14:** Capacitación: Negociación y Manejo de Conflictos. Fuente: Elaboración Propia.

**Argumentos:** Hotel Marbella Resort tiene la necesidad de capacitar a sus trabajadores en función de los valores corporativos, para que sepan cómo generar esta experiencia en sus equipos de trabajos y como trabajar en equipo, de manera de lograr los objetivos y metas de la organización.

**Objetivos:** al término de la actividad, el participante estará en condiciones de: Conocer los distintos modelos de negociación y manejo de conflictos, aplicando los principios reguladores y operaciones necesarias para gestionarlos adecuadamente.

**Programa:**

- Conflictos y negociación
- Manejo de conflictos
- Objetivos de los distintos tipos de negociación
- Su foco como negociador
- Mapa de recursos disponibles
- Elección de alternativas efectivas
- Gestión de riesgos

### **Capacitación: “Comunicación Efectiva”**

Capacitador: empresa externa	Nombre del Capacitador: A convenir
Fecha: a Convenir	Costo: \$ 2.800.000.-
Región: V región	Localidad: Maitencillo.
Número de participantes: 70	Duración: 8 horas
Grupos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Turno Mañana</li><li>• Turno Tarde</li></ul>	Recursos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Salón</li><li>• Data Show</li><li>• Telón</li></ul>
Metodología: <ul style="list-style-type: none"><li>• Curso Cerrado presencial</li><li>• Presentación explicativa Descriptiva</li></ul>	

**Cuadro N° 15:** Capacitación: Comunicación Efectiva. Fuente: Elaboración Propia.

**Argumentos:** debido a las complejidades del mundo laboral, es necesario crear una comunicación efectiva que permita el flujo de la comunicación interpersonal en el lugar de trabajo, pues esto incide directamente en un clima laboral más positivo, aumentando la productividad y evitando la creación de conflictos entre las personas que se desempeñan en un mismo lugar.

**Objetivos:** los trabajadores al finalizar este curso serán capaces de valorar la importancia de retroalimentarse de información y de poder desarrollar las actitudes favorables para su emisión y recepción, reconocer la utilidad del lenguaje no verbal, de superar las barreras más habituales en su entorno, además de poder transmitir y comprender claramente la información más relevante.

***Programa:***

- ¿Qué es la Comunicación?
- Tipos de Comunicación
- La comunicación en el trabajo
- Estrategias comunicacionales
- Niveles de comunicación
- El dialogo
- Elementos para fomentar el dialogo
- Hablar y escuchar

### **Capacitación: “Trabajo en Equipo”**

Capacitador: empresa externa	Nombre del Capacitador: A convenir
Fecha: a Convenir	Costo: \$ 2.800.000.-
Región: V región	Localidad: Maitencillo.
Número de participantes: 70	Duración: 8 horas
Grupos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Turno Mañana</li><li>• Turno Tarde</li></ul>	Recursos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Salón</li><li>• Data Show</li><li>• Telón</li></ul>
Metodología: <ul style="list-style-type: none"><li>• Curso Cerrado presencial</li><li>• Presentación explicativa descriptiva</li></ul>	

**Cuadro N° 16:** Capacitación: Trabajo en Equipo. Fuente: Elaboración Propia.

**Argumentos:** La importancia del trabajo en equipo es valorada como una clave fundamental para el éxito al interior de una organización, pues constituye una herramienta fundamental a la hora de aumentar la productividad, además de fomentar la comunicación y el compañerismo, generando mayor motivación al interior del lugar de trabajo.

Es por ello que debido a los cambios en los procesos administrativos y gran demanda en la productividad, hoy en día es fundamental crear estrategias laborales eficientes y productivas, pues esto permite que el rendimiento aumente ostensiblemente.

**Objetivos:** al finalizar el curso los participantes serán capaces de analizar los aspectos básicos que deben considerarse para formar un equipo de trabajo,

también logran desarrollar actitudes favorables de colaboración para la obtención de beneficios en conjunto. Además logran identificar las principales diferencias entre grupo y equipo de trabajo eficiente para la organización, comprendiendo la importancia de la planificación y comunicación al interior del equipo de trabajo.

***Programa:***

- ¿Qué es equipo de trabajo?
- Identificar los objetivos y metas
- Destinar roles
- Interés por alcanzar el objetivo
- Buenas comunicaciones interpersonales
- Asignación de tareas
- Equipo
- Aportes productivos
- Crear estrategias
- El proceso siempre empieza por uno mismo
- Concéntrese en la gente y se concentrara en la calidad

### **Capacitación: “Liderazgo”**

Capacitador: empresa externa	Nombre del Capacitador: A convenir
Fecha: a Convenir	Costo: \$ 2.800.000.-
Región: V región	Localidad: Maitencillo.
Número de participantes: 70	Duración: 8 horas
Grupos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Turno Mañana</li><li>• Turno Tarde</li></ul>	Recursos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Salón</li><li>• Data Show</li><li>• Telón</li></ul>
Metodología: <ul style="list-style-type: none"><li>• Curso Cerrado presencial</li><li>• Presentación explicativa descriptiva</li></ul>	

**Cuadro N° 17:** Capacitación: Liderazgo. Fuente: Elaboración Propia.

**Argumentos:** el liderazgo se define como una forma de ejercer influencia en un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos, por su parte el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Dentro del grupo existirán líderes y seguidores, en definitiva la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

**Objetivos:** al finalizar este curso los participantes estarán en condiciones de dirigir equipos de trabajo, utilizando técnicas de liderazgo y trabajo en equipo con el fin de mejorar la productividad y lograr la calidad solicitada por las especificaciones técnicas de cada tarea.

**Programa:**

- Reconocer características del líder
- Aplicar técnicas de liderazgo

### **Capacitación: “Motivación”**

Capacitador: empresa externa	Nombre del Capacitador: A convenir
Fecha: a Convenir	Costo: \$ 2.800.000.-
Región: V región	Localidad: Maitencillo.
Número de participantes: 70	Duración: 8 horas
Grupos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Turno Mañana</li><li>• Turno Tarde</li></ul>	Recursos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Salón</li><li>• Data Show</li><li>• Telón</li></ul>
Metodología: <ul style="list-style-type: none"><li>• Curso Cerrado presencial</li><li>• Presentación explicativa descriptiva</li></ul>	

**Cuadro N° 18:** Capacitación: Motivación. Fuente: Elaboración Propia.

**Argumentos:** El concepto de motivación está relacionado con la idea de “poner en movimiento”, por ello es afín a motor. La diferencia entre una persona motivada y una no motivada se ilustra con el caso de tener que hacer andar un vehículo cuyo motor funciona normalmente y otro cuyo motor no funciona; a este último se le puede empujar.

El estudio y conocimiento sobre la motivación es una de las herramientas más valiosas que está a disposición de quien se mantenga a cargo de un grupo de personas, ya que ello le permite predecir y orientar la actividad propia y ajena en función del logro de un objetivo determinado.

**Objetivos:** Dirigir los procesos interaccionales inherentes a la dinámica laboral en función de la cohesión y el logro de los objetivos del equipo de trabajo.

Mejorar el compromiso y la motivación de los miembros de la organización desarrollando estrategias de motivación laboral en el grupo de trabajo.

**Programa:**

- Metas y expectativas personales v/s Metas institucionales
- Etapas de una estrategia motivacional integrada
- Conceptos básicos de la motivación
- Tipos de motivación
- Teorías de la motivación
- Pro actividad y reactividad
- Relaciones Ganar – Ganar
- La evaluación del desempeño

En la siguiente tabla se especifica el monto SENCE que se necesitaría para realizar las capacitaciones propuestas anteriormente.

Tema	N° Horas	N° Participantes	Valor total descontable por el SENCE
Negociación y manejo de conflictos	10	70	\$ 3.500.000.-
Comunicación Organizacional	8	70	\$ 2.800.000.-
Trabajo en Equipo	8	70	\$ 2.800.000.-
Liderazgo	8	70	\$ 2.800.000.-
Motivación	8	70	\$ 2.800.000.-
			\$ 14.700.000.-

**Cuadro N° 19:** Detalle Valor descontable por Capacitaciones Sence. **Fuente:** SENCE

La franquicia tributaria de capacitación, es un incentivo tributario para que las empresas deduzcan de sus impuestos la inversión que efectúan por concepto de capacitación de sus trabajadores. Puede optar a ellas todas las empresas contribuyentes de Primera Categoría de la Ley de Renta que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM. El valor hora SENCE<sup>1</sup> es igual a \$5.000.-

Los topes franquiciables para las empresas son:

- Si su planilla anual de remuneraciones imponibles es mayor a 35 e inferior a 45 UTM y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, podrá deducir hasta 7 UTM en el ejercicio anual.
- Si su planilla anual de remuneraciones imponibles es igual o superior a 45 UTM y hasta 900 UTM, y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, podrá deducir hasta 9 UTM en el ejercicio anual.
- Si su planilla anual de remuneraciones imponibles es superior a 900 UTM, y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, podrá deducir el equivalente hasta 1% de la planilla anual de remuneraciones.

---

<sup>1</sup> Servicio Nacional de Capacitación y Empleos. Sence. Gobierno de Chile.

## **4.5 Mejoramiento de la comunicación interna**

La comunicación interna contribuye en buena parte a que el personal este alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégico. Por lo tanto cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de la organización.

### ***Objetivo general***

Establecer una comunicación interna para alinear el personal con la estrategia corporativa de la organización.

### ***Objetivos específicos***

- Lograr una comunicación efectiva dentro del Hotel Marbella Resort
- Promover actividades de integración y participación de los empleados, con el objetivo de lograr un acercamiento entre ellos que fortalezca el sentido de pertenencia.
- Permitir implementar incentivos motivacionales con la sencilla comunicación a través de una felicitación por una fecha especial y/o reconocimiento por alguna labor excepcional.

#### ***4.5.1 Comunicación Interna***

La comunicación interna tiene como objetivo principal el motivar a cada uno de los empleados de la organización destacando que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de un clima de confianza y motivación en la organización.
- Profundizar en el conocimiento de la organización como entidad
- Informar individualmente a los empleados
- Hacer público los logros alcanzados por la empresa.
- Permitir a cada uno de los miembros de la organización expresarse ante la dirección general, independiente de cual sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

Se implementaran las 3 formas de comunicación interna y sus respectivas herramientas.

De acuerdo a esto para la comunicación descendente que es aquella que surge desde los directivos de la empresa y descienden a los diferentes niveles de la pirámide jerárquica de la organización. Su finalidad es informar instrucciones políticas de la empresa u objetivos, se propone implementar las siguientes herramientas:

- Reuniones informativas
- Circulares
- Cartas al personal

Es de mucha importancia considerar la comunicación ascendente que son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba. Nacen en la base de la organización y llega a la alta dirección, permite que los empleados se expresen planteando ideas

y sugerencias de esta manera se produce una retroalimentación a la comunicación descendente.

Se propone implementar las siguientes herramientas:

- Buzón de sugerencias
- Entrevista

También es importante considerar la comunicación horizontal, es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, básicamente se da entre pares, en esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través del compañerismo y relaciones de amistad. Cuando es fomentada desde la empresa se promueve la colaboración y el trabajo en equipo, se propone implementar las siguientes herramientas:

- Reuniones por departamento o grupos de trabajo
- Sesiones informativas

Durante el transcurso del tiempo se verá incrementado el protagonismo de esta actividad.

Herramientas para la comunicación interna	Valores
Buzón de sugerencias	\$ 96.093.-
Circulares	\$ 20.000.-
	\$ 116.093.-

**Cuadro N° 20:** Capacitación: Negociación y Manejo de Conflictos. Fuente: Elaboración Propia.

## **4.6 Reconocimiento**

Las Compañías cada día demuestran mayor compromiso con sus colaboradores y desarrollan un sinnúmero de actividades con el objetivo de fomentar la motivación y fortalecer los lazos de compromisos. Elegir al empleado del mes, es una práctica muy efectiva que apunta a incentivar la mejora constante de las personas.

Los métodos que se han destacado por su contribución a la empresa, con frecuencia son evaluaciones que se basan en criterios formales y objetivos, como cumplir metas de ventas, pero también pueden ser más amplios y vagos, como la capacidad de trabajo en equipo.

### ***Objetivo General***

Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo, de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

### ***Objetivos específicos***

- Crear formas de reconocimiento moral y material de forma mensual y anual para estimular a los trabajadores que cumplan con las metas propuestas por el Hotel Marbella Resort.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”

## ***Implementación***

La forma que se sugiere usar para proceder a destacar a un empleado mensual, el Jefe de Operaciones deberá proponer en cada reunión semanal a un trabajador que haya sobresalido durante ese periodo evaluando los siguientes factores:

Responsabilidad: cumplimiento de tareas en el tiempo asignado

Calidad de trabajo: el esfuerzo y perfección al ejecutar sus trabajos.

Iniciativa: capacidad de solucionar problemas y proponer ideas.

Relaciones interpersonales: trato y actitud del trabajador con sus compañeros, clientes y superiores.

Disciplina: Conducta del trabajador, considerando el cumplimiento de las políticas.

Cooperación: disposición del trabajador a problemas que se presenten en la empresa.

Luego que el Gerente de operaciones considera cada uno de estos factores, se procede a elegir al empleado del mes, el cual será reconocido por medio de un certificado emitido por el Área de Recursos Humanos.

Este certificado de reconocimiento debe ser entregado al trabajador, frente al resto de sus compañeros, por el jefe de área para destacar en público su buen desempeño. Esto se puede realizar al comenzar la jornada laboral, o en la Hora de Almuerzo, o al final de la Jornada, cuando se realice el cambio de turno, esto será definido por Recursos Humanos, el cual notificará a todo el personal para que

asistan a dicha reunión, en ella además del Certificado se hará entrega de un incentivo al trabajador.

Es importante también que de forma trimestral se publiquen las fotos de los trabajadores destacados en dicho periodo, en el Diario Mural.

Entre los incentivos que se sugieren para premiar al empleado seleccionado son:

- Gift Card
- Día Libre

Cualquiera de estos incentivos debe ser seleccionado por el Jefe de Operaciones del Hotel Marbella Resort.

En el cuadro N° 21, se especifica el valor total para implementar las propuestas de mejora.

Implementación de las estrategias	Valores
Capacitación para empleados	\$ 14.700.000.-
Comunicación interna	\$ 116.093.-
Reconocimiento (Certificado e Incentivo)	\$ 25.000.-
	\$ 14.841.093.-

**Cuadro N° 21:** Capacitación: Negociación y Manejo de Conflictos. Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con esto, es importante señalar que para la implementación de esta propuesta de mejora del clima laboral del Hotel Marbella Resort, se estima un valor de \$14.841.093.- Sin embargo, para las capacitaciones de los empleados se puede utilizar la franquicia SENCE reduciendo así el valor anterior.

Este costo asociado a la propuesta traerá beneficios para la organización, sin embargo para las capacitaciones de los empleados se puede utilizar la franquicia SENCE reduciendo así el valor anterior.

Este costo asociado traerá beneficios para la organización, pero al no estar implementada resulta imposible cuantificar los mismos desde un punto de vista contable y/o financiero. No obstante podemos utilizar otros indicadores para medir los beneficios que traerá esta propuesta, entre los cuales podemos citar:

- Disminución ausentismo laboral: al implementar esta propuesta mejorará el clima laboral, es probable que disminuyan los porcentajes de ausentismo, lo cual traerá beneficios en la productividad del Hotel Marbella Resort. Estos porcentajes podrán ser visibilizados por medio del libro de asistencia.
- Disminución de la rotación del personal: el buen clima laboral obtenido por la implementación de la propuesta de mejora, favorecerá a la organización al disminuir la rotación de personal que pueda existir entre sus departamentos, esto beneficiará sin duda a Hotel Marbella Resort al poder contar con personal capacitado, el cual conoce los procedimientos y métodos del hotel, sintiéndose cómodos con su trabajo. Esto permitirá disminuir los costos asociados a pago de finiquito por despidos.

Como beneficio directo de la organización, podremos observar que los empleados al pasar a ser “clientes internos”, mejorarán el servicio y esto se traducirá en una notoria satisfacción del cliente al momento de ser atendidos.

Al implementar esta propuesta en todo el Hotel Marbella Resort, cada uno de los cargos tendrá que hacerse cargo del correcto funcionamiento y posterior seguimiento de la misma. Principalmente los siguientes:

- Gerente General, deberá preocuparse principalmente por la implementación y funcionamiento a lo largo del tiempo, para poder ver el logro de los objetivos trazados en esta propuesta.
- Encargado de Recursos Humanos, se debe preocupar por la correcta implementación de esta propuesta y además poner mayor énfasis en la comunicación interna.
- Jefe de Operaciones, este deberá velar por hacer efectiva la capacitación de los empleados, y procurar que la comunicación interna perdure en el tiempo.

Cabe destacar que esta propuesta al involucra a todos los departamentos del Hotel Marbella Resort, estos deberán trabajar en equipo para una correcta implementación y funcionamiento.

Además se debe verificar periódicamente, durante la realización del plan, si la implementación de las estrategias están generando los resultados deseados, para asegurar los objetivos del plan.

Finalmente, la incorporación de esta propuesta de mejora, significará que los costos serán mucho menores que los beneficios obtenidos.

## CONCLUSIÓN

El Clima Laboral puede ser una fortaleza o debilidad para el desempeño de la organización, además puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Si el clima laboral es el óptimo, se verá reflejado en la satisfacción y compromiso del personal con la empresa, obteniendo así resultados tales como mejoras en su rendimiento y su productividad. De este modo los trabajadores desarrollarán el sentido de pertenencia, lo que provocara que se sientan identificados con su empresa, convenciéndose de ser un actor principal dentro de ella.

Tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos, en mayor productividad y unos escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados. Si la organización logra otorgar un clima organizacional adecuado, y dirige la mirada a sus empleados desde otra perspectiva Si entregamos un clima laboral adecuado y miramos a nuestro personal como potenciales clientes, el cambio de actitud se verá reflejado en el actuar diario con clientes del hotel, porque cabe recordar que son ellos los que están más cerca de los clientes, mediante su servicio, y si este es excelente, generara fidelización a la organización.

Los resultados de la investigación, evidenciaron que en general los trabajadores presentan ciertos niveles de insatisfacción con respecto al clima Organizacional, las principales debilidades se presentan en Remuneración, Relaciones Interpersonales, Creatividad e Iniciativa y Motivación, las cuales superan el 50% de los encuestados, asimismo no se deben descuidar los demás factores que permitirán mejorar los niveles de satisfacción del cliente interno con respecto al Clima organizacional.

La remuneración debe ser uno de los aspectos a reforzar ya que casi un 60% de los encuestados está en un grado de insatisfacción. En este ítem, juegan un papel fundamental los incentivos, reconocimientos, etc., además esto permitirá aumentar el sentido de pertenencia de cada uno de los trabajadores, llevando a consolidar al Hotel en un lugar destacado en políticas

Otro factor que se debe poner atención es en la Comunicación, principalmente en los canales de misma, permitiendo que los trabajadores, tengan la posibilidad de sugerir ideas a los problemas que se presenten en las jornadas laborales, que se sientan escuchados y valorados, permitirá que se sientan parte de las decisiones de las áreas a las cuales pertenecen y en tareas que estos realizan.

Además, se debe tener énfasis en el mejoramiento de la infraestructura física de las instalaciones y en los lugares destinados al descanso de los trabajadores, lo que no solo permitirá una mejor calidad en el trabajo de los empleados, sino que también los pasajeros podrán valorar estos lugares.

Debido a estos resultados, es que se propone un Plan de Mejora con diferentes estrategias a desarrollar con el objetivo de mejorar el clima organizacional en el

Hotel Marbella Resort, respondiendo a las falencias detectadas en el análisis realizado en la investigación.

La implementación de la propuesta, permitirá que se logre una mejora al interior del Hotel Marbella Resort, lo que conlleva una mejora sustancial en la entrega del servicio y en el desempeño de los empleados. Todo esto se logra considerando la motivación con la que cuenta el personal para aplicar las diferentes estrategias.

En conclusión, el clima laboral juega un rol primordial no solo en una industria como es la hotelera, sino que en todas las empresas, ya que el capital humano es lo más importante en cada una de ellas. Si existe un clima laboral desfavorable los colaboradores no serán capaces de entregar un servicio de calidad ad hoc con los estándares exigidos por el establecimiento hotelero.

Finalmente, se hace imprescindible implantar el Plan de Mejora del Clima Organizacional propuesto en esta tesis, lo que significará contar con un personal más motivado, informado e identificado con la empresa, lo que conllevará en un mejoramiento en la calidad del servicio entregado al cliente final.

## BIBLIOGRAFÍA

- AQUINO, J. (1993). *Recursos humanos (para no especialistas)*. Buenos Aires: Machhi S.A.
- CAMPBELL, J. (1972). "*Organizational Climate is measurement and relationship to work group's performance*". McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mac Graw.
- Chiavenato, I. (2007). (*Administración de recursos humanos, Octava edición*). México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano 3° Edición*. México: Editora McGraw-Hill.
- Figuerola Palomo, M. (1995). *Economía para la Gestión de las Empresas Turísticas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Gonçalves, A. P. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*.
- Harrison M. Trice, J. M. (1994). *The Cultures of Work Organizations*. The Academy of Management Review.
- LITWIN, G. S. (s.f.). *Motivation and Organizational Climate*. Ed. Harvard University Press.
- Mestres Soler, J. R. (1999). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. 2ª edición*. Barcelona: Gestión 2000.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*„. México: Ed. Prentice Hall.
- RODRIGUEZ, D. (2003). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfa omega.
- Sherman, A. W. (1994). *Administración de los recursos humanos* . México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Sernatur Valparaíso. Gobierno de Chile, Dirección Regional de Turismo
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Sence. Gobierno de Chile

## ANEXOS

### **Anexo N° 1**

#### **ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA GERENTE DE OPERACIONES HMR.**

**1.- En cuanto a las oportunidades de ascenso: ¿Cómo son? ¿Existen? De existir, ¿hay un medio de evaluación o de medición?**

**¿Existen requisitos para algún cargo vacante como por ejemplo hoja de vida, antigüedad, etc.?**

Específicamente el Hotel no cuenta con una forma de planificación de los ascensos de los trabajadores, son los trabajadores los que buscan las oportunidades de trabajo. Cuando existe alguna vacante, nos fijamos en los perfiles de cada persona, hemos reubicado personal con la idea de potenciarlo, pero también es posible que se incorpore personal nuevo.

Cada jefe de área el que realiza esto de acuerdo a sus necesidades. Obviamente se prefiere personas dentro del hotel para realizar estas promociones si es que alguna cumpliera con los requisitos del puesto.

**2.- En cuanto al reconocimiento: ¿Cuáles son las formas en las que ustedes como Hotel reconocen al funcionario? ejemplo: evaluación, cumplimiento de metas, años de servicios, otras.**

En todas las áreas existe reconocimiento, por ejemplo en el área de las ejecutivas estos reconocimientos se reflejan en comisiones, en la área de recepción sin ser ejecutivas de ventas tienen la capacidad y la facultad de vender y así lograr

comisiones, en el área de las mucamas se juegan un bono, la mayoría de los reconocimientos son relacionados con dinero, por ejemplo se entregan gift card como reconocimiento de sus logros.

Cada jefe de área es el encargado de medir a sus grupos de trabajo, como lo es la disponibilidad de adaptarse a cambios en beneficios de los clientes, la permanencia, la fidelización con el hotel, etc.

### **3.- Relaciones entre funcionarios: celebran festividades, fiesta de fin de año, celebración del día del papa, ¿alguna?**

No son muchas las instancias que tenemos para compartir como grupo de trabajadores del hotel, ya que es complicado que el 100% de los trabajadores pueda participar por razones obvias, sin embargo sí se realizan por lo menos tres veces en el año, se trata de buscar una fecha específica donde la mayoría de los trabajadores pueda ser participe, como lo es la fiesta de fin de año. Pero es más sencillo que cada departamento se organice de manera independiente para realizar actividades recreativas.

Pero debo reconocer que este año no se ha realizado ninguna por motivos de fuerza mayor, se espera que la próxima sea en el mes de diciembre, pero si el hotel se encuentra con alta demanda es posible que no se realice.

**4.- Formación y desarrollo profesional: ¿existe capacitación?, de existir ¿es constante o de forma periódica?**

Si realizamos capacitaciones, por lo general se realizan directamente en nuestros salones ya que contamos con ello, el tipo de capacitación que normalmente se hacen en el hotel es enfocado al servicio que se vende obviamente, como por ejemplo capacitación del “servicio al cliente”, y por lo menos del personal contratado al menos el 90% ha hecho algún curso.

**5.- En cuanto a las normas, misión y políticas de la empresa, ¿Los trabajadores las conocen?**

Más que normas y políticas, la gente conoce segmentos del hotel, mucho más enfocado a las áreas en donde desempeña sus tareas. En lo personal creo que si las conocen, pero de una manera intrínseca, es complejo introducirlos a estos conceptos, ya que ellos la mayoría de las tareas que realizan son oficios.

**6.- En lo personal, ¿Que opinión tienes sobre el Clima Organizacional que existe en el hotel?**

Considero que en general es bueno, destacando que las cosas por hacer son muchas. Desde mi punto de vista de jefe, lo veo como un ambiente bueno. Obviamente existen roces, como en todo lugar de trabajo, también se producen conflictos, pero nada trascendental que marque una negatividad en el clima del hotel.

## Anexo N° 2

### Encuesta sobre el clima laboral a los empleados del Hotel Marbella Resort

Esta encuesta nos permitirá conocer el clima laboral de todo el Hotel Marbella Resort, a través de los distintos factores que lo componen.

Este es un cuestionario anónimo y sus resultados serán analizados por los alumnos tesistas de la carrera de Ingeniería Comercial, de la Universidad de Valparaíso.

Lea atentamente el contenido de la encuesta. NO le llevara más de 10 minutos, y atendiendo a cómo se siente respecto de los distintos aspectos encuestados, responda posicionándose en algunas de las opciones que se presentan, marcando con una "X" la casilla que mejor represente su situación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

Sexo	
Masculino	
Femenino	

Edad	
Menores de 25 años	
Entre 26 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 55 años	

Tipo de Personal	
Full Time	
Part Time	

Tiempo trabajando en Hotel Marbella Resort	
Menos de 2 años	
Entre 3 y 5 años	
Más de 5 años	

N°	Aspectos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
<b>CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO</b>						
1.1	Mi puesto de trabajo me resulta cómodo.					
1.2	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.					
1.3	Considero que la temperatura es adecuada en mi lugar de trabajo.					
1.4	El nivel de ruido es soportable.					
1.5	Me siento conforme con los espacios dispuestos para el descanso.					

<b>REMUNERACION - BENEFICIOS LABORALES</b>		5	4	3	2	1
2.1	Considero que mi trabajo se encuentra bien remunerado.					
2.2	El hotel Marbella promueve primero a sus empleados antes que al mercado (en el caso de producirse una vacante).					
2.3	Mi sueldo está en concordancia con mis pares.					
2.4	Estoy conforme con mi remuneración, con respecto a las remuneraciones de las empresas de la competencia.					
2.5	Mi remuneración me permite cubrir mi presupuesto familiar.					
2.6	Mi sueldo y el de mis compañeros está en concordancia con mis labores desempeñadas.					
2.7	Existe igualdad entre la remuneración percibida entre hombres y mujeres de mi organización.					

<b>POLITICAS ADMINISTRATIVAS</b>						
3.1	Hotel Marbella es una empresa efectiva en el desarrollo de su política de calidad.					
3.2	Tengo la oportunidad de influir en la planeación, procedimientos y actividades del Hotel Marbella de acuerdo a mis responsabilidades.					
3.3	Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en políticas y procedimientos del Hotel.					

<b>RELACIONES SOCIALES - MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>						
4.1	Tengo buena relación con mis compañeros.					
4.2	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4.3	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
4.4	Considero que la rotación en los puestos de trabajo afecta en el compañerismo.					
4.5	Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo.					

DESARROLLO PERSONAL						
5.1	Mi trabajo en el hotel permite desarrollarme personalmente.					
5.2	Mi trabajo me hace sentir realizado (a).					
5.3	Me siento seguro en mi puesto de trabajo, con miras a mi futuro.					
5.4	Considero que en un futuro puedo tener un ascenso por mi buen rendimiento laboral.					
5.5	Considero que existe equidad entre hombres y mujeres, a la hora de desempeñar labores.					

DESEMPEÑO DE TAREAS						
6.1	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
6.2	Desarrollo adecuadamente las labores asignadas por mi jefe.					
6.3	Realizo mis labores de manera eficaz y eficiente.					
6.4	Mis labores se ven afectadas cuando tengo una discusión con mi jefe o supervisor directo.					
6.5	Al tener un problema personal, esto se refleja en mi desempeño con los clientes.					
6.6	En términos generales, mi desempeño laboral es adecuado.					

RELACION CON LA AUTORIDAD						
7.1	Mi jefe es comprensivo.					
7.2	Mis jefes o superiores directos me tratan con amabilidad y respeto.					
7.3	Mi jefe o supervisor directo es participativo.					
7.4	Mi jefe o supervisor directo trabajan en equipo conmigo.					
7.5	Tengo comunicación con mi jefe.					
7.6	Mi jefe se preocupa porque entendamos nuestras labores.					

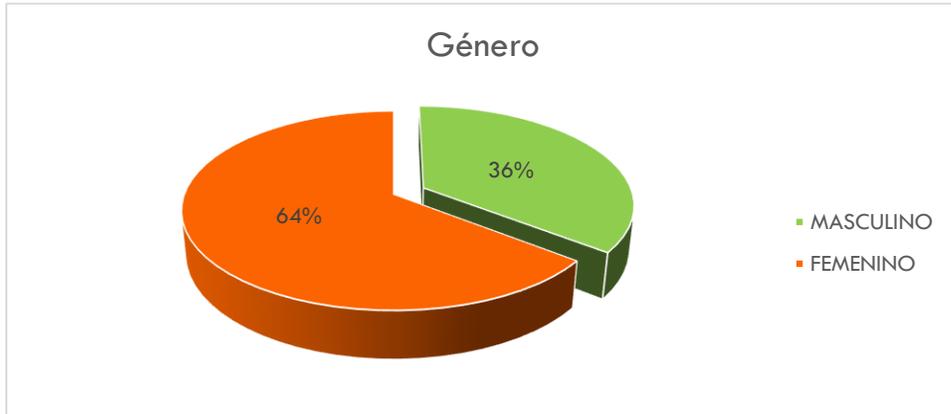
COMUNICACIÓN						
8.1	Existe una buena comunicación entre jefes o supervisores directos y subordinados.					
8.2	Existe una buena comunicación entre subordinados y jefes o supervisores directos.					
8.3	Mi jefe o supervisor directo escucha mis opiniones.					

CREATIVIDAD E INICIATIVA						
9.1	Considero que tengo la suficiente autonomía en mis labores.					
9.2	Tengo capacidad de iniciativa al realizar mi trabajo.					
9.3	Me siento realizado con mi trabajo.					
9.4	Las ideas que propongo son consideradas por mi jefe.					

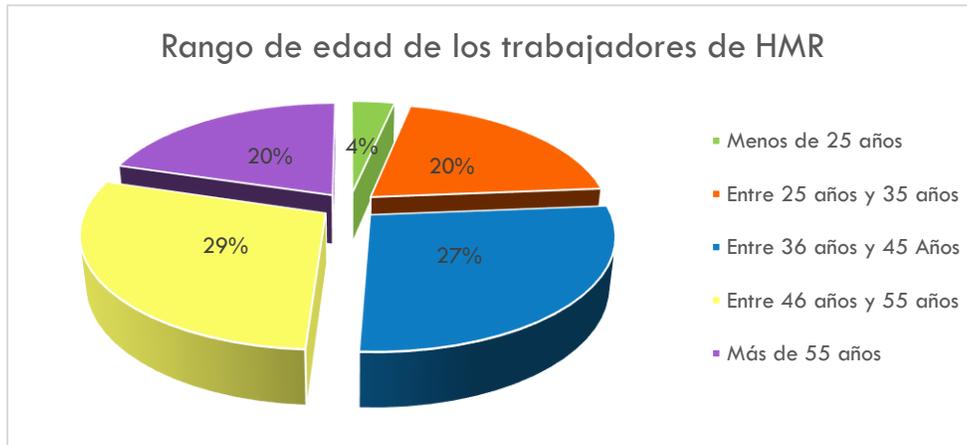
MOTIVACION						
10.1	Considero que mi entorno laboral NO es tenso.					
10.2	Me encuentro motivado al realizar mis labores.					
10.3	Mi organización, me estimula a desarrollar mi trabajo adecuadamente					
10.4	Mi jefe me motiva a dar lo mejor de mí para desarrollar mis labores.					

PUESTO DE TRABAJO (Ergonomía)						
11.1	El puesto de trabajo que yo desempeño, está relacionado con mi experiencia.					
11.2	Mi puesto de trabajo tiene relación con mi título académico (técnico, profesional, SOLO SI LO POSEO).					
11.3	De haber sabido con anterioridad como sería mi lugar de trabajo, hubiera entrado a trabajar en él.					
11.4	Me siento integrado a mi lugar de trabajo.					
11.5	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.					
11.6	Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mis labores.					

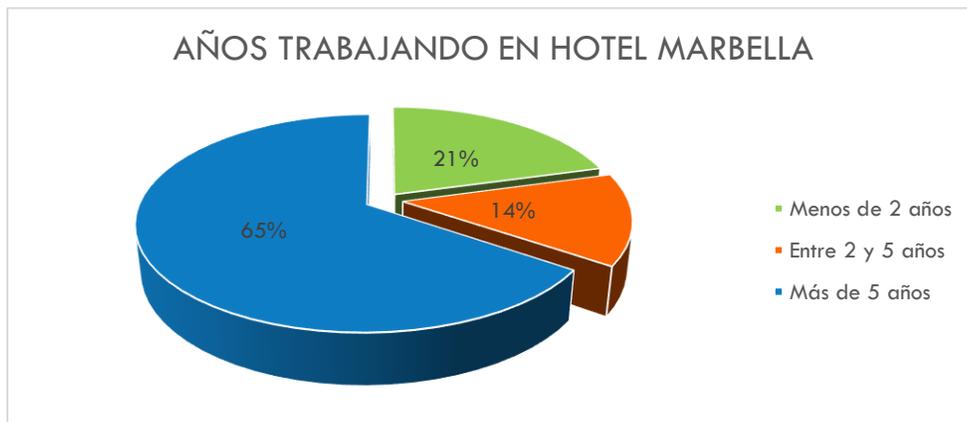
### Anexo N° 3



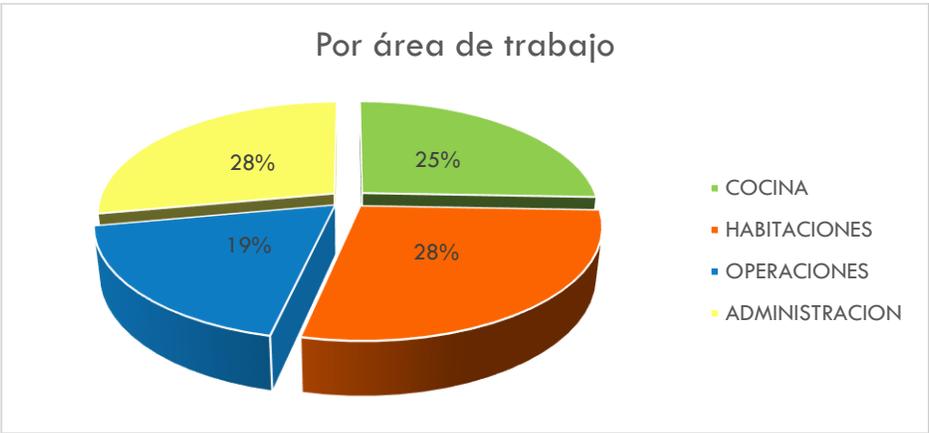
**Grafico N° 1:** Fuente: Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.



**Grafico N° 2:** Fuente: Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.



**Grafico N° 3:** Fuente: Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.



**Grafico N° 4:** Fuente: Elaboración propia, basado en resultados de la investigación.

## Anexo N° 4

Datos Cuadros Encuesta Completa

### Cuadro N° 3

1. Condiciones del Lugar de trabajo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Mi puesto de trabajo me resulta cómodo	7	23	3	20	6
La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores	9	15	6	26	3
Considero que la temperatura es adecuada en mi lugar de trabajo	8	14	6	21	10
El nivel de ruido es soportable	10	14	4	24	6
Los accesos a los baños están limpios	23	13	8	11	4
Total en %	19%	27%	9%	35%	10%
		46%	9%	45%	

**Cuadro N° 3, “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- El 44% de los encuestados opina que su puesto de trabajo no le resulta cómodo; 51% se encuentra satisfecho con su lugar de trabajo.
- En cuanto a si la distribución física del área de trabajo, facilita o no la realización de las labores de los trabajadores un 40% se encuentra satisfecho, y un 49% opina lo contrario.
- Solo un 38% está de acuerdo con que la temperatura del espacio donde desempeñan sus tareas es adecuada, y un 53% se encuentra en desacuerdo.

- Según el 51% de los trabajadores el nivel de ruido en el lugar de trabajo no es soportable, mientras que para un 41% si lo es.
- La percepción de los trabajadores en cuanto al entorno de los espacios dispuestos exclusivamente para los trabajadores en sus tiempos de descanso dice que un 61% se encuentra satisfecho con este ítem, mientras que un 26% no lo está.

2. Remuneración	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Considero que mi trabajo se encuentra bien remunerado	4	13	9	23	10
El Hotel Marbella Resort Promueve primero al mercado antes que a sus empleados	2	18	13	13	13
Mi sueldo esta en concordancia con mis pares	2	4	15	29	9
Estoy conforme con mi remuneración, con respecto a las remuneraciones con las empresas de la competencia	2	7	12	28	10
Mi remuneración me permite cubrir mi presupuesto familiar	1	13	11	23	11
Mi sueldo y el de mis compañeros esta en concordancia con mis labores desempeñadas	2	3	16	26	12
Existe igualdad en la remuneración percibida entre hombres y mujeres de mi organización	4	9	18	12	16
Total en %	4%	16%	23%	37%	20%
		20%	23%	57%	

**Cuadro N° 4, “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- El 29% de los encuestados se considera satisfecho de acuerdo a sus remuneraciones, y un 56% considera que su trabajo no se encuentra bien remunerado.
- De acuerdo a las promociones dentro del HMR, un 34% considera que la organización promueve primero a sus propios trabajadores por sobre el mercado, y un 44% opina lo contrario.

- Un 10% dice estar de acuerdo con que sus remuneraciones están en concordancia con sus pares, mientras que un notorio 64% dice no estarlo.
- En cuanto a las remuneraciones, un 15% se manifiesta conforme con ellas respecto a las remuneraciones de las empresas de la competencia, mientras que un 64% dice no estar conforme.
- El 58% manifiesta que su remuneración no les permite cubrir su presupuesto familiar, mientras que un 24% considera lo contrario.
- Solo un 8% de los trabajadores encuestados considera que su remuneración está en concordancia con sus labores, mientras que un 64% está en desacuerdo con esto.
- En cuanto a si existe igualdad en la remuneración entre hombre y mujeres dentro de la organización un 22% está de acuerdo, mientras que un 47% opina lo contrario.

3. Políticas administrativas	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Somos una empresa efectiva en el desarrollo de nuestras políticas de calidad	5	9	18	20	7
Tengo la oportunidad de influir en la planeación procedimientos y actividades del Hotel Marbella de acuerdo a mis responsabilidades	2	20	10	18	9
Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en políticas y procedimientos del Hotel	3	18	9	22	7
Total en %	6%	27%	21%	34%	13%
		32%	21%	47%	

**Cuadro N° 5, “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- De los trabajadores de HMR, un 23% cree que la empresa es efectiva en el desarrollo de sus políticas de calidad, mientras que un 31% dice estar indeciso y un 46% cree lo contrario.
- Un 37% de los encuestados dice tener la oportunidad de influir en la planeación, procedimientos y actividades del HMR de acuerdo a sus responsabilidades, mientras que un 46% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.
- Un 49% de los trabajadores encuestados dice no estar informado de las razones por las cuales se hacen cambios tanto en políticas como en procedimientos en HMR, mientras que un 36% si lo está.

4. Relaciones Sociales	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Tengo buena relación con mis compañeros	9	9	6	25	10
El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones	2	14	6	31	6
Me agrada trabajar con mis compañeros	5	19	4	22	9
Considero que la rotación en los puestos de trabajo afecta en el compañerismo	2	13	13	28	3
Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo	10	14	5	20	10
Total en %	10%	23%	12%	43%	13%
		33%	12%	56%	

**Cuadro N° 6, “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- El 30% de los trabajadores encuestados opina que tiene una buena relación con sus compañeros, pero un 59% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.
- Un 27% de los trabajadores encuestados, opina que el ambiente creado por sus compañeros es ideal para desempeñar sus funciones, en cambio un 63% opina lo contrario.
- A un 40% de los trabajadores le agrada trabajar con sus compañeros, en cambio a un 52% no le agrada.
- Un 25% considera que la rotación en los puestos de trabajo si afectan en el compañerismo, en cambio un 52% considera lo contrario.

- Un 41% le gusta tener familiaridad con las personas que desempeñan labores, y a un 51% no le gusta tener ese tipo de lazo.

5. Desarrollo personal	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Mi trabajo en el hotel permite desarrollarme personalmente	8	15	8	22	6
Mi trabajo me hace sentir realizado (a)	15	13	7	19	5
Me siento seguro en mi puesto de trabajo , con vistas al futuro	5	13	9	20	12
Considero que en un futuro puedo tener un ascenso por mi buen rendimiento laboral	5	18	14	13	9
Considero que existe equidad entre hombres y mujeres, a la hora de desempeñar labores	4	16	11	25	3
Total en %	13%	25%	17%	34%	12%
		38%	17%	45%	

**Cuadro N° 7, “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro N° 7, podemos deducir que:

- Un 39% de los encuestados contestó que el Hotel permite desarrollarse personalmente, pero un 47% no está de acuerdo con esta información.
- Un 47% de los trabajadores, opinó que su trabajo en el Hotel hace que se sienta realizado, en cambio un amplio 40% rechaza esta información.
- 54% de los trabajadores encuestados, dice no sentirse seguro en su puesto de trabajo, con vistas al futuro, pero un 30% dice sentirse seguro.
- Un 39% de los encuestados considera que puede existir un ascenso en el futuro, a su vez un 37% rechaza esta afirmación, además un 24% se declara indeciso, lo que es un porcentaje notorio.

Un 34% de los trabajadores considera que si existe una equidad entre hombres y mujeres, en el desempeño de labores, pero un 47% no está de acuerdo con esta afirmación.

6. Desempeño de tareas	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Me siento realmente útil con la labor que realizo	29	26	2	2	0
Desarrollo adecuadamente las labores asignadas por mi jefe	19	26	7	6	1
Realizo mis labores de manera eficaz y eficiente	17	23	8	11	0
Mis labores se ven afectadas cuando tengo una discusión con mi jefe o supervisor directo	14	17	4	13	11
Al tener un problema personal, esto se refleja en mi desempeño con los clientes	15	16	6	13	9
En términos generales, mi desempeño laboral es adecuado	23	19	7	9	1
Total en %	33%	36%	10%	15%	6%
		69%	10%	21%	

**Cuadro N° 8,** “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- Un amplio 93% de los trabajadores dice sentirse útil con la labor que realizan y solo un 3% rechaza esta afirmación.
- Un 76% dice desarrollar adecuadamente las labores asignadas por su jefe, y solo un 12% no realiza adecuadamente las labores asignadas por su jefe.
- Un 68% dice realizar sus labores de manera eficaz y eficiente, en cambio un 12% rechaza esta afirmación.
- Un 53% de los trabajadores que contestaron esta encuesta dicen que sus labores se ven afectadas cuando tienen una discusión con su jefe, pero también un similar 41% contesto que sus labores no se ven afectadas al tener una discusión con su jefe.

- Un 52% de los encuestados, contestó que al tener un problema personal se refleja en su desempeño con los clientes, en cambio un 37% dice que esto no interfiere en su desempeño.
- Un 71% de los trabajadores cree que su desempeño laboral es el adecuado, pero un 17% rechaza esta afirmación.

7. Relación con la autoridad	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Mi jefe es comprensivo	8	14	9	16	12
Mis jefes o superiores directos me tratan con amabilidad y respeto	9	15	6	25	4
Mi jefe o supervisor directo es participativo	9	16	7	22	5
Mi jefe o supervisor directo trabajan en equipo conmigo	6	14	10	24	5
Tengo comunicación con mi jefe	13	17	7	16	6
Mi jefe se preocupa porque entendamos nuestras labores	14	13	8	20	4
Total en %	17%	25%	13%	35%	10%
		42%	13%	45%	

**Cuadro N° 9, “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- Un 38% de los trabajadores encuestados considera que su jefe es comprensivo, y un 47% rechaza que su jefe directo sea comprensivo.
- Un 40% considera que su jefe lo trata con amabilidad y respeto, y un 49% rechaza esta afirmación.
- Un 42% considera que su jefe o supervisor directo es participativo, pero un 45% rechaza esta afirmación.
- Un 34% de los encuestados dice que su jefe directo trabaja en equipo con ellos; un 49% ha contestado en desacuerdo a la afirmación mencionada.
- Un 51% considera tener buena comunicación con su jefe, y un 37% dice no tener buena comunicación con su supervisor.

- Un 46% de los trabajadores opinó que su jefe se preocupa si entienden las labores designadas; y un 41% dice que su jefe no se preocupa si entienden las labores designadas.

Cabe señalar que en que en este ítem las preguntas tuvieron un amplio porcentaje en el nivel indeciso.

8. Comunicación	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Existe una buena comunicación entre jefes o supervisores directos y subordinados	15	14	6	13	11
Existe una buena comunicación entre subordinados y jefes o supervisores directos	5	14	6	25	9
Mi jefe o supervisor directo escucha mis opiniones	12	13	6	21	7
<b>Total en %</b>	18%	23%	10%	33%	15%
	41%		10%	49%	

**Cuadro N° 10, “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- Un 49% de los encuestados considera que existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, en cambio un 41% considera que no existe buena comunicación.
- Un 32% de los encuestados dice que existe buena comunicación entre subordinados y supervisores, en cambio un 57% considera que no existe una buena comunicación entre subordinados y supervisores.
- Un 42% de los encuestados considera que su supervisor directo si escucha sus opiniones, en cambio un 48% considera que su jefe no escucha sus opiniones.

9. Creatividad e iniciativa	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Considero que tengo la suficiente autonomía en mis labores	9	15	2	24	9
Tengo capacidad de iniciativa al realizar mi trabajo	7	16	3	26	7
Me siento realizado con mi trabajo	2	12	8	32	5
Las ideas que propongo son consideradas por mi jefe	7	15	8	20	9
Total en %	11%	25%	9%	43%	13%
		35%	9%	56%	

**Cuadro N°11, “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- Un 56% de los encuestados considera que no tiene la suficiente autonomía en sus labores, por el contrario un 40% tiene una respuesta positiva a esta afirmación.
- Un 56% considera que no tiene capacidad de iniciativa en su trabajo, pero un 39% dice que tiene la capacidad de iniciativa al realizar su trabajo.
- Un 62% contesto no sentirse realizado con su trabajo, en cambio un 24% dice sentirse realizado con su trabajo.
- Un 49% cree que sus ideas no son consideradas por su jefe, y un 37% considera que si son consideradas.

10. Motivación	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Considero que mi entorno laboral no es tenso	6	12	10	25	6
Me encuentro motivado al realizar mis labores	11	14	3	26	5
Mi organización, me estimula a desarrollar mi trabajo adecuadamente	9	12	11	22	5
Mi jefe me motiva a dar lo mejor de mí para desarrollar mis labores	4	15	7	27	6
Total en %	13%	22%	13%	42%	9%
	35%		13%	52%	

**Cuadro N° 12,** “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- Un 52% de los trabajadores encuestados considera que su entorno laboral es tenso, a su vez un 30% considera que el entorno no es tenso para trabajar.
- Un 52% de los encuestados dice sentirse motivados al realizar mis labores, en cambio un 43% considera no sentirse motivado al realizar sus labores.
- Un 45% de los trabajadores considera que la organización no estimula a desarrollar su trabajo de forma adecuada, por el contrario un 35% dice sentirse estimulado por su organización.
- Un 56% de los encuestados considera que su jefe no lo motiva lo suficiente para desarrollar sus labores, en cambio un 32% dice que su jefe si lo motiva para desarrollar sus labores.

11. Puesto de trabajo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
El puesto de trabajo que yo desempeño, está relacionado con mi experiencia	11	11	4	25	8
Mi puesto de trabajo tiene relación con mi título académico	11	8	3	21	16
De haber sabido con anterioridad como sería mi lugar de trabajo, hubiera entrado a trabajar en el	5	11	8	20	15
Me siento integrado a mi lugar de trabajo	7	15	6	23	8
Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo	16	11	5	22	5
Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mis labores	7	15	6	24	7
Total en %	16%	20%	9%	38%	17%
		36%	9%	55%	

**Cuadro N° 13, “Resultados encuesta”, Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos expresados en el cuadro anterior, podemos deducir que:

- Un 56% de los trabajadores encuestados considera que su puesto de trabajo no está relacionado con su experiencia, en cambio un 38% dice que si existe relación entre su experiencia y el puesto de trabajo que desempeña.
- Un 63% de los encuestados rechaza la afirmación, respondiendo que su puesto de trabajo no tiene relación con su título académico, a diferencia del 33% que responde en forma positiva a esta afirmación.
- Un 59% de los trabajadores, contestó que de haber sabido cómo sería su lugar de trabajo no hubiese entrado a trabajar; 27% de los encuestados si hubiera ingresado al trabajo.

- Un 53% de los encuestados dice no sentirse integrado en su lugar de trabajo, 37% dice sentirse integrado en su puesto de trabajo.
- Un 45% no conoce cuáles son sus responsabilidades, en cambio un similar 46% si conoce sus responsabilidades.
- Un 53% de los encuestados, considera que no cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, y un 37% considera que si cuenta con las herramientas necesarias.