

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UN HOTEL UBICADO EN SANTA CRUZ  
RÍO HONDO DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

**SERGIO EDGARDO MORÁN ORTÍZ**  
CARNET 11013-04

ZACAPA, ENERO DE 2015  
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UN HOTEL UBICADO EN SANTA CRUZ  
RÍO HONDO DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**SERGIO EDGARDO MORÁN ORTÍZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

ZACAPA, ENERO DE 2015  
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. OMAR ALEXANDER ALDANA PORTILLO

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LICDA. ARANKA MARIA POKUS YAQUIAN

Zacapa, 03 de noviembre de 2014

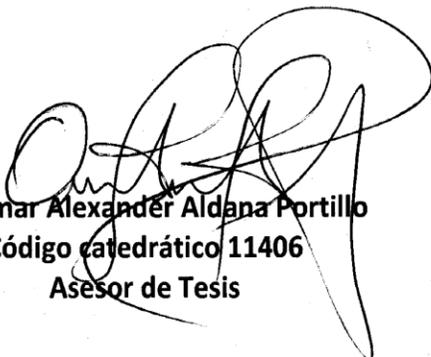
**Señores:**  
**Miembros del Consejo**  
**Facultad de Humanidades**  
**Universidad Rafael Landívar**

Respetables miembros del Consejo:

Por este medio someto a su consideración la tesis elaborada por el estudiante **SERGIO EDGARDO MORÁN ORTIZ**, carné No. 1101304; previo a optar al título de Psicología Industrial/Organizacional, en el grado académico de Licenciada.

La investigación se titula "**CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UN HOTEL UBICADO EN SANTA CRUZ RÍO HONDO DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA**". A mi criterio este trabajo cumple con los requisitos fijados por la Facultad de Humanidades, por lo que lo doy por aprobado.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme como su atento servidor.



**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**  
**Código catedrático 11406**  
**Asesor de Tesis**

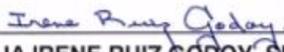
### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante SERGIO EDGARDO MORÁN ORTÍZ, Carnet 11013-04 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 0547-2015 de fecha 26 de enero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UN HOTEL UBICADO EN SANTA CRUZ RÍO HONDO DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de enero del año 2015.

  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar



## **AGRADECIMIENTOS**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, y fortalecer mi corazón y llenar mi vida de sus bendiciones e iluminar mi mente y por haber puesto en mi a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia, en especial a mis padres, que me han apoyado incondicionalmente, por inculcarme buenos valores y ayudarme a ser un hombre de bien.

A mi novia que me han apoyado incondicionalmente y ser el motor que me impulsa hacer cada día mejor persona y ser parte importante de este triunfo.

A mis hermanos que han sido mis compañeros de vida durante todo este tiempo.

A mis abuelitos que ya no están presentes en especial a mi abuelita Julieta, sé lo orgullosa que se sentiría de este triunfo.

A mis tíos y primos por su apoyo.

Amigos, compañeros y catedráticos en especial al Licenciado Omar Aldana por ser un apoyo incondicional en mi carrera.

Gracias por preocuparse por mi bienestar.

Dios les bendiga.

## **Resumen**

El clima organizacional se caracteriza porque revela la percepción de los empleados hacia una empresa, tal es el caso que ofrece información sobre determinados indicadores de estudio y que son fundamentales para el logro de los objetivos del puesto como de la empresa.

La presente investigación se realizó en un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa, planteándose como objetivo general, conocer la percepción del clima organizacional del personal de dicho hotel, y con ello conocer los niveles de satisfacción o bien insatisfacción existente.

Para el desarrollo del trabajo de campo se aplicó un cuestionario a los veintiún colaboradores del hotel, mismo que contenía veintidós preguntas de escala de Likert, con este instrumento se conoció los niveles de satisfacción del personal y que tan satisfechos se sienten dentro de su puesto de trabajo.

Se determinó que la percepción del clima organizacional del personal del hotel objeto de estudio, es favorable, ya que la opinión que tienen los empleados sobre cada uno de los indicadores estudiados al ser promediado son positivos, no así a la hora de ponderar indicador por indicador.

Se recomienda evaluar periódicamente el clima del hotel con el fin de mejorar los indicadores desfavorables y reforzar otros y con ello sea calificado como muy favorable.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>36</b>
2.1 Objetivos	37
2.1.1 Objetivo general	37
2.1.2 Objetivos específicos	37
2.2 Elemento de estudio	38
2.3 Definición del elemento de estudio	38
2.3.1 Definición conceptual	38
2.3.2 Definición operacional	38
2.4 Alcances y límites	38
2.5 Aporte	38
<b>III. MÉTODO</b>	
3.1 Sujetos	<b>40</b>
3.2 Instrumento	41
3.3 Procedimiento	42
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	42
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>46</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>54</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>58</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>60</b>

<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>67</b>
Anexo No. 1	68
Ficha técnica	69
Cuestionario dirigido al mando gerencial, administrativo y operativo de un hotel ubicado en Santa Cruz, Río Hondo del departamento de Zacapa	70
Anexo No.2	74
Cartas de validación de instrumentos	75

## INTRODUCCIÓN

Todo contexto presenta exigencias de acuerdo con los lineamientos que los rigen, tal es el caso para las organizaciones o empresas privadas, no importando el ramo en el cual se desenvuelven, por ello la necesidad de adaptar a los empleados a la visión, misión y objetivos organizacionales para el éxito de toda organización.

Para todos es sabido que el clima organizacional, es uno de los mejores factores que permiten conocer lo que los colaboradores están pensando o percibiendo de la compañía con respecto a las múltiples variables que intervienen en el entorno organizacional.

Ante lo anterior es necesario realizar un estudio sobre el clima organizacional, con el mismo se persigue conocer la percepción del personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa, y con ello identificar los niveles de satisfacción o bien insatisfacción existente; esto mediante el estudio de indicadores tales como: Satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y motivación.

El estudio se llevó a cabo en un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo, para analizar la información pertinente relacionada a los mecanismos del clima organizacional -CO- mismo que tiene relación con los indicadores antes descritos y que repercuten sobre el comportamiento y desempeño laboral de los empleados.

La presente investigación fue de tipo descriptiva, aplicándose un cuestionario dirigido al mando gerencial administrativo y operativo del hotel objeto de estudio, con el fin de identificar los factores del clima organizacional y con ello conocer los niveles de satisfacción del personal, además de conocer en el personal administrativo y operativo que tan satisfechos se sienten dentro de su puesto de trabajo. (Ver anexo No. 1)

Enseguida se presenta una breve descripción del hotel objeto de estudio:

El hotel objeto de estudio está localizado a solo 126.5 Kms, al nororiente de la ciudad de Guatemala, en el departamento de Zacapa, municipio de Río Hondo, sobre la carretera al Atlántico, la vía terrestre más importante con el norte de la república.

El hotel está en medio del valle de la fragua, siendo en la actualidad una de las regiones más fértiles para la agricultura. El hotel puede ser un centro estratégico para dirigirse a cualquier destino turístico cercano, tales como: Los Baños de Pasabien y sus frescas aguas, museo de Paleontología en Estanzuela, las maravillosas ruinas Mayas de Quirigua y Copán, además de la famosa capital Internacional de la Fe, Esquipulas.

El hotel tiene como misión: Brindar a nuestros clientes un excelente servicio para ser líderes y tener soluciones integrales para las empresas y permanecer el turismo de nuestros huéspedes, atender sus necesidades con servicio personalizado dinámico que proporcione una excelente relación con los clientes y colaboradores.

La visión que maneja es: Ser el principal Hotel de la región brindando calidad de servicio a nuestros turistas locales y extranjeros, con el propósito de mejorar y desempeñar nuestra labor con éxito de la mejor manera posible siendo del agrado de cada uno de los clientes, haciendo de nuestro trabajo una verdadera pasión profesional con entusiasmo y carácter.

A continuación se presenta una síntesis de los últimos estudios que se ha realizado a nivel de Guatemala y que tienen relación con el clima organizacional:

Hernández (2012) en su tesis descriptiva tuvo como objetivo general determinar las características del clima organizacional en la gestión administrativa de la Dirección Departamental de Educación de Jutiapa, utilizando instrumentos de medición que le permitieron obtener los resultados que demuestran que el clima organizacional que se vive en la institución en ocasiones se ve afectada por la motivación que no tienen los empleados, las instalaciones físicas no son las adecuadas para el desarrollo de las tareas y la tecnología con la que se cuenta está en condiciones obsoletas, por lo que es necesario modernizarla para realizar el trabajo de una manera más eficiente. Recomendó que la cultura organizacional sea debidamente promovida en

todos los niveles organizacionales con el propósito de que los servidores públicos se comprometan en su cumplimiento para el logro de los objetivos; en cuanto a la toma de decisiones implementar el fortalecimiento de este tema a todos los niveles del personal de la institución; también debe cumplirse la estructura organizacional para evitar la dualidad de funciones y sobre carga laboral.

En la tesis de tipo descriptiva de Celada (2013) tuvo como objetivo determinar el clima laboral de la Universidad del Valle de Guatemala campus Altiplano. Para este propósito, los resultados desde el criterio de antigüedad, muestran valoraciones medio altas en trabajadores con cinco y un año o menos de antigüedad y normales en el resto de los colaboradores, en cuanto al clima laboral bajo el criterio de sexo, muestra que los varones obtuvieron una calificación medio alto en contraste con las mujeres que calificaron normal en todas las escalas, excepto en la de relaciones que tiene una valoración medio baja.

Celada recomendó a los directores estudiarlos y discutirlos participativamente para ahondar en su comprensión y prospección y poner en marcha el plan de mejora que se incluye como aporte de la investigación, que fue diseñado con el propósito de consolidar las fortalezas y acrecentar las áreas evaluadas como medio bajas, pero sobre todo, para construir un escenario de oportunidades y realización para todos y que trascienda a la organización para irradiar a la población del altiplano como se propone en la visión y misión institucional.

Ortiz (2013) en su tesis de tipo descriptiva, determinó los factores críticos del clima organizacional en el departamento de archivo del Hospital Regional de Escuintla. Utilizó un cuestionario de clima organizacional, mismo que constaba de treinta preguntas. El instrumento fue aplicado a diecinueve trabajadores del departamento de archivo, los resultados indican que los factores evaluados de forma satisfactoria fueron relaciones interpersonales, desempeño laboral, y liderazgo, mientras que los que fueron evaluados con poca satisfacción fueron, formación y desarrollo, condiciones de trabajo, comunicación, estabilidad laboral y atención al usuario interno.

Concluyó que los trabajadores del departamento de archivo perciben el clima organizacional de forma satisfactoria. Recomendó implementar una propuesta del plan de mejora continua periódicamente para que los empleados puedan tener más motivación y reforzamiento en los aspectos evaluados.

Lara (2012) en su tesis descriptiva, estableció como objetivo la medición del clima organizacional del área de detergentes de una empresa que produce artículos de limpieza, este estudio se aplicó a la población completa del departamento de producción del área de detergentes siendo cuarenta trabajadores del nivel operativo, los trabajadores están comprendidos entre las edades de 18 a 44 años con escolaridad de diversificado. El instrumento utilizado en esta investigación, revela que el 88% de los empleados perciben que el clima laboral de manera positiva. De acuerdo al 12% de los resultados obtenidos a través de esta investigación, los trabajadores no están de acuerdo con el clima organizacional que hay en el área de detergentes.

Lara, recomendó implementar la propuesta realizada periódicamente para que los empleados pueda tener más motivación y reforzamiento en los aspectos anteriormente evaluados, disminuir el 12% de inconformidad en cuanto al clima organizacional que se maneja en el área de detergentes para que de esta manera puedan sentirse estimulados en su área de trabajo, con reconocimientos por parte de sus superiores.

A través del estudio descriptivo de Espinoza (2006) se hizo una propuesta para mejorar el clima organizacional de una industria, cuyo objetivo principal fue el de proponer un programa de intervenciones en un clima organizacional previamente evaluado, para verificar si estas afectan positivamente al clima organizacional. La investigación se llevó a cabo en una empresa que tenía una población de doscientos diecinueve personas, aplicando el instrumento a la totalidad de empleados. Los resultados evidenciaron cuáles son las dimensiones afectadas de las nueve evaluadas y con esto el autor realizó la propuesta para la mejora del clima organizacional. Los principales resultados fueron, el diagnóstico del área y su objetivo, haciendo la propuesta de intervención por cada una de las nueve áreas.

Espinoza concluyó que el clima organizacional de la empresa en cuestión fue evaluado positivamente por los colaboradores de la misma. Por último, recomendó la aplicación de las intervenciones indicadas en la propuesta que presentó, así como la evaluación periódica del clima organizacional.

Asimismo, se presentan los estudios relacionados con el clima organizacional a nivel internacional:

Pérez (2009) realizó un estudio descriptivo en su forma correlacional ya que su objetivo general era si había relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo, Perú. El instrumento utilizado en la investigación fue un tipo de escala ordinal y una medición por intervalo (media, desviación estándar, correlación de Pearson) a través de un cuestionario que permitió evidenciar con sus cuarenta y siete ítems la relación significativa y directa entre el clima y el desempeño del personal, para ello se utilizó una muestra aleatoria simple de sesenta y seis trabajadores siendo treinta y nueve hombres y veintiséis mujeres.

Los resultados obtenidos demostraron que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral, encontrándose además que los trabajadores se encuentran en un nivel moderado en el clima y el desempeño. Se concluyó que a mayor clima organizacional encontramos un mayor desempeño laboral en los trabajadores de Municipalidad Provincial de Huancayo. Se recomienda capacitación porque es un medio muy poderoso para mejorar la productividad y resultados favorables, donde los trabajadores participan en actividades que le enseñen o instruyan para realizar su trabajo de manera eficiente.

Por su parte, Garza (2010) desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo con diseño no experimental, con el objetivo de analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Tamaulipas, México. Utilizó como instrumento un cuestionario con noventa y nueve ítems con respuesta múltiple en consideración con la escala likert, dicho cuestionario fue aplicado a una muestra de noventa y tres sujetos. El resultado obtenido refleja una posición neutral de los trabajadores, percibiendo que los trabajadores cuentan con un clima organizacional de posición indecisa; es decir, el clima se torna en una situación de apatía, sin reacción, sin actitud e indeciso,

el clima laboral no es percibido ni genera un comportamiento e interacción en la actuación de sus elementos. Se concluyó que el ambiente de trabajo que se experimenta en la citada Dirección es de desacuerdo y neutral, ya que los empleados no están de acuerdo con el desarrollo e implementación de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación, y ambiente físico; sin embargo, las dimensiones de reconocimiento, motivación intrínseca, presión, satisfacción general y visión, cuentan con una percepción “de acuerdo”. El autor recomendó que se debe de implementar programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dotando a los empleados para lograr cambios personales, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus funciones; considerando sus necesidades personales, en la elaboración de la programación de capacitación.

Otro estudio realizado por Armas (2010) de tipo descriptiva de corte trasversal, buscó determinar cuáles son los factores latentes que se encuentran asociados al clima organizacional y las clases del personal que labora en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo, Provincia de Trujillo, Perú. El instrumento utilizado para llevar a cabo la investigación consistió en un cuestionario de noventa y siete ítems y se aplicó a la población de treinta y seis sujetos. En los resultados obtenidos se puede observar que el 58% de los empleados encuestados, opinan que se sienten muy identificados con la Editorial Vallejiana, también el 67% de los mismos encuestados afirmaron que se sienten muy identificados con el tipo de trabajo que desarrollan dentro de la organización.

Concluyó que el empleado de la Editorial Vallejiana, se siente muy identificado con la organización y con el tipo de trabajo que desarrolla en la empresa, por el contrario no califica al material y equipo de trabajo como buenos y manifiesta que estos no son suficientes para el buen desempeño de su labor. Se recomendó incentivar e impulsar la creatividad de los trabajadores, permitirles con mucha más libertad proponer alternativas en pro de la mejora personal e institucional, ya que ellos cuentan con un gran potencial de nuevas ideas, nuevos conocimientos.

Alcalá (2011) en su investigación de tipo correlacional, con la que evaluó el clima organizacional de una institución pública de educación superior de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca, para detectar

los factores prevalecientes en la organización. Para lograr su objetivo, utilizó un instrumento con cincuenta y tres reactivos, distribuidos en las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relación, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad que permiten recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. Los resultados en general reflejan que los trabajadores tienen buena percepción de la organización en siete de las nueve variables estudiadas. Concluyó que las variables moduladoras son: sexo, edad, antigüedad, nivel de estudios, pero no obtuvo datos estadísticamente significativos. Recomendó llevar a cabo una intervención en el proceso humano denominado intervención de un tercero.

Uría (2011) en su investigación correlacional se planteó como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda, Ambato, Ecuador. El instrumento que utilizó para la recolección de información fue un cuestionario de once ítems que fue aplicado a treinta y seis sujetos. Planteó la hipótesis alternativa la cual hacía mención en que si el mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores. Los resultados determinan que se acepta la hipótesis alternativa correspondiente a: El mejoramiento del clima organizacional si incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. Se concluyó que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. Se recomienda conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.

Con el análisis realizado a las tesis citadas anteriormente, se puede observar la importancia del clima organizacional en toda empresa, ya que muestra que para poder ofrecer productos de calidad o servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores se debe contar con un recurso humano empoderado con la empresa y con las funciones que desarrolla.

A continuación se plantea aquella información de autores que han escrito sobre el clima organizacional:

## **1.1 Clima organizacional**

Para Robbins (2004) el clima organizacional es la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral, por lo cual es preciso saber qué es la percepción y por qué es importante. La percepción agregada puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente e interpretar si este es agradable o no, es importante porque la conducta del hombre se basa en la percepción sobre la realidad o entorno.

Mientras que para Sánchez (2009) el clima organizacional constituye una de las mejores herramientas para conocer formalmente lo que los colaboradores están pensando o percibiendo de su compañía con respecto a las múltiples variables que intervienen en la organización. Es claro que la dirección y desarrollo de estas variables están en manos de las personas y de los diferentes roles que ellas asumen y son estas quienes las dinamizan o entorpecen causando cambios importantes para la cultura, el logro de objetivos y el sistema organizacional en general.

Según Rodríguez (2009) el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que podemos reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución. Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige, puntualiza.

### **1.1.1 Origen del clima organizacional**

Para Robbins y Coulter (2005) el clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX e inicios del XX cuando Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Follet y Chester Barnard advirtieron la importancia del recurso humano en el éxito de una organización. Además, ellos creían que las personas eran el activo más importante de ellas y que debía ser administrado.

### **1.1.2 Importancia del clima organizacional**

Werther y Davis (2004) indican que la importancia del clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el análisis organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Siguen manifestando que las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

### **1.1.3 Beneficios del clima organizacional**

Para Baguer (2005) un trabajador puede estar satisfecho con algunas facetas de su trabajo e insatisfecho con otras, por lo que es importante determinar si existe satisfacción completa o incompleta.

Sigue indicando el autor que el análisis del clima organizacional permite:

- Descubrir las demandas legítimas de los trabajadores
- Aclarar problemas que surgen muchas veces por malentendidos o falta de información
- Percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores
- Quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de manera positiva, constructivamente.

### **1.1.4 Objetivos del clima organizacional**

Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables, sino que analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarían conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable. (Baguer, 2005)

La dirección puede tener una visión equivocada del clima laboral y de lo que acontece en la organización. La conducta de las personas tiene que apreciarse en su contexto, no se puede evaluar la conducta de una persona en determinados momentos como atípica o anormal hasta que se conozca la causa de la misma. (Bager, 2005)

### **1.1.5 Características del clima organizacional**

Según Martínez (2005) el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc., y el cual posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

### **1.1.6 Dimensiones del clima organización**

Litwin y Stringer (2003) indican la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Entre las dimensiones que mencionan dichos autores están: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Siguen indicando que el clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios

planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

## **1.2 Tipos del clima organizacional**

Brunet (2004) menciona que existen cuatro tipos de clima organizacional basados en Likert, estos son:

- El clima autoritario, sistema I autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- El sistema II autoritario paternalista: se define así porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- El clima participativo, sistema III, consultivo: se describe por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y se da la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- El sistema IV, participación en grupo: existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal -ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo -supervisor -supervisado- se basa en la amistad y las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Davis y Newstrom (2003) manifiestan que las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias, enuncian se producen principalmente por los modelos de comportamiento que predominan en la organización. Es por ello que se debe resaltar que en las organizaciones se generan diferentes tipos de clima organizacional, los cuales dependen de la cultura y experiencia de las personas que estén a cargo de la misma. También se considera necesario hacer un análisis en donde se determine el tipo de clima que se genera dentro de la organización para implementar el adecuado y así alcanzar los objetivos propuestos en un ambiente agradable y apropiado.

### **1.3 Escalas del clima organizacional**

Según Fernández Aguado (2006) cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, éstos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

Dentro de las organizaciones pueden existir varios climas organizacionales dados por la relación obrero-patronal en los distintos tipos de trabajo, niveles o departamentos de la empresa, por lo que el clima general está conformado por la sumatoria de las relaciones existentes en todos los niveles de la organización.

De acuerdo al mismo autor, a continuación se presta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

- **Desvinculación:** describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está identificado” con la tarea que realiza.
- **Obstaculización:** se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

- **Esprit:** 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.
- **Intimidad:** los colaboradores de la organización establecen relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, dicha relaciones se fortalecen no solo dentro de la empresa, sino también fuera, lo que permite que el empleado disfrute y valore su trabajo. esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- **Énfasis en la producción:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- **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.
- **Consideración:** este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- **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.
- **Recompensa:** el sentimiento de ser remunerado justa y adecuadamente 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.

- Riesgo: el sentido de probabilidad que algo suceda o no.
- Cordialidad: el sentimiento general de compañerismo 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.
- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y criterios de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren escuchar diferentes opiniones, el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- 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.
- Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias y no se aplican uniformemente.
- Formalización: el grado en que se regulan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación: el grado en que los proyectos se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- 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 políticas, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: el grado en que las equivocaciones se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

#### **1.4 Indicadores del clima organizacional**

Según Baguer (2005) dependiendo de la empresa, de su actividad, de su cultura y de su magnitud, se elegirán los parámetros para evaluar el ambiente o clima laboral. No obstante, a continuación se especifican una serie de indicadores para la realización de la presente investigación.

Según Rodríguez, (2005) el clima organizacional es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tiene de ellas.

En cuanto a la percepción, el Diccionario Enciclopédico Océano, (2007) dice que “es la aprehensión de la realidad por medio de los datos recibidos por los sentidos. Es la idea, el entendimiento y la comprensión”.

Las variables consideradas en el concepto del clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, stress. Etc.

Todas estas variables configuran el clima organizacional, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

### **1.4.1 Satisfacción**

Robbins, Stephen y Coulter (2010) la satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. La satisfacción está estrechamente relacionada con la productividad, ausentismo y la rotación.

A su vez Márquez (2004) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene de lo que deberían ser.

#### **a) Tipos de satisfacción laboral.**

Según Quintanilla (2005) estipula siete tipos de satisfacción que el trabajador puede sentir en la empresa:

- Satisfacción laboral en general: Es el modo como se siente la persona en el trabajo, según los diversos autores es una reacción estable de acuerdo al trabajo que desempeñan según diversos factores que pueden desencadenar reacciones del trabajador hacia la empresa.
- Satisfacción de los trabajadores con respecto al trabajo que realizan: Los trabajadores tienden a preferir trabajos que les den la oportunidad de usar sus Habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, dicha libertad les va a permitir hacer innovaciones que les provocarán satisfacción laboral.
- Satisfacción de los trabajadores con relación a su centro de trabajo: Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para bienestar personal como para facilitar el hacer un

buen trabajo, la mayoría de trabajadores prefiere trabajar relativamente cerca de la casa, en un ambiente cómodo, bien iluminado y con buenas relaciones interpersonales.

- Satisfacción de los trabajadores con respecto a la relación existente con sus jefes y compañeros: El trabajo también cubre necesidades de interacción social, el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. El ser humano por naturaleza es sociable, es por ello que la relación que tenga con sus jefes o sus compañeros influirá en una mayor satisfacción o insatisfacción, en la actualidad los jefes no deben reducirse a solo eso sino que tienen que ser verdaderos líderes, capaces de motivar, entender, escuchar y apoyar para que los trabajadores incrementen su producción y productividad.

- Satisfacción de los trabajadores con respecto a los incentivos y remuneraciones que perciben: Los trabajadores buscan sistemas salariales y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Claro no todo el mundo busca dinero, mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o de tener ciertas prestaciones que le den un valor agregado a su salario.

- Satisfacción de los trabajadores con respecto a su edad: A medida que las personas avanzan en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción, a partir de los 30 años, la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral, a partir de los 60 años, la persona experimenta un declive en sus capacidades y un horizonte más corto de actuación lo que origina un cierto grado de insatisfacción.

- Satisfacción de los trabajadores con respecto a su género: El género es un determinante de la satisfacción laboral, diversas investigaciones demuestran que en algunos casos las más satisfechas con las mujeres y en otros son los varones, esto se debe dado que dependiendo del trabajo que desempeñen influirán diversos factores. Por ejemplo las mujeres con desventajas necesitan sentir el gusto por su trabajo y tener un buen jefe, en cambio los hombres con desventajas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro.

## **b) Condiciones generales del trabajo**

Salinas (2005) indica que al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador, teniendo mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute.

El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.); y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Este mismo autor indica que dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se está desarrollando la actividad y dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar.

## **c) Satisfacción por el trabajo**

Para Davis y Newstrom (2005) la satisfacción por el trabajo depende de las diferencias individuales, tomando en consideración una amplia gama de reacciones de una persona. Estos autores afirman que cuando la presión empieza a acumularse, causa tensión y ésta tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y el estado físico del sujeto. Estas características en la satisfacción por el trabajo son conocidas como el estrés.

Estos mismos autores, afirman que si el estrés se vuelve excesivo, surgen en los empleados diversos síntomas que pueden dañar la salud y rendimiento laboral e incluso poner en riesgo la capacidad para enfrentar el entorno.

Define que el estrés del trabajo mismo es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante. También indica que el estrés se asocia con restricciones y demandas. Las primeras impiden hacer lo que se desea y la segunda se refiere a la carencia de algo que una persona desea.

Robbins et al. (2010) toma en cuenta lo siguiente, con relación a la satisfacción:

- **Satisfacción y productividad.** Como no ha sido fácil determinar si la satisfacción laboral desencadenó la productividad laboral o viceversa algunos investigadores de administración creyeron que esta convicción era errada por lo general. No obstante, podemos decir con cierta seguridad que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte. También, las organizaciones con el mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas que las organizaciones con el menor número de empleados satisfechos.

- **Satisfacción y ausentismo.** Aunque las investigaciones muestran que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos, la correlación no es sólida. Si bien tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, existen otros factores que afectan la relación. Por ejemplo, las organizaciones que ofrecen la prestación de licencia por enfermedad alientan a todos sus empleados, incluso a aquéllos altamente satisfechos, a tomarse esos días de "licencia".

- **Satisfacción y rotación.** Las investigaciones acerca de la relación satisfacción y rotación son más contundentes que las otras investigaciones mencionadas hasta ahora. Los empleados satisfechos tienen niveles menores de rotación, mientras que los empleados insatisfechos tienen niveles más elevados de rotación. Aunque factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas sobre las oportunidades de otros empleos y la duración del empleo en la organización, también afectan la decisión de un empleado de retirarse.

#### **1.4.2 Comunicación**

Ivanincevich , Konopaske y Matteson (2012) opinan que la comunicación es la transmisión de información y conocimientos mediante símbolos comunes.

Siguen indicando que la riqueza de la información, se refiere al volumen de información que se transmite con eficiencia. El trato en personas es muy tico en información, en tanto que un correo electrónico general enviado a todos los empleados tiene poca riqueza.

Ivanincevich et al., manifiestan que en una organización, la comunicación se transmite entre los individuos de diversas maneras, en persona y en grupos, en mensajes instantáneos o en

videoconferencias. Estas transmisiones se llaman comunicación entre personas, y varían de las órdenes directas a las expresiones casuales. Las relaciones personales no existirían sin comunicación entre personas.

Según Koontz y Weihrich (2007) definen la comunicación como “La transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla” (p. 350).

Para Amorós (2007) la comunicación es “La transmisión y el entendimiento del significado; sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.; y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido” (pág. 133).

Para Robbins et al. (2010) comunicación, es la transferencia y la comprensión de significados. Observe el énfasis queda la transferencia de significado; esto quiere decir que si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. Un narrador que nadie escucha o un escritor que nadie lee, no se ha comunicado. Para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y entender el significado.

#### **a) Proceso de la comunicación**

Para Koontz y Weihrich (2007) las fases del proceso de la comunicación son:

- El emisor del mensaje

El cual tiene un pensamiento o una idea que codifica del modo que la entiendan tanto él mismo como el receptor.

- Canal de transmisión del mensaje

La información se transmite por un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, transmitido en un memorándum, computadora, teléfono, telegrama o televisión.

- El receptor del mensaje

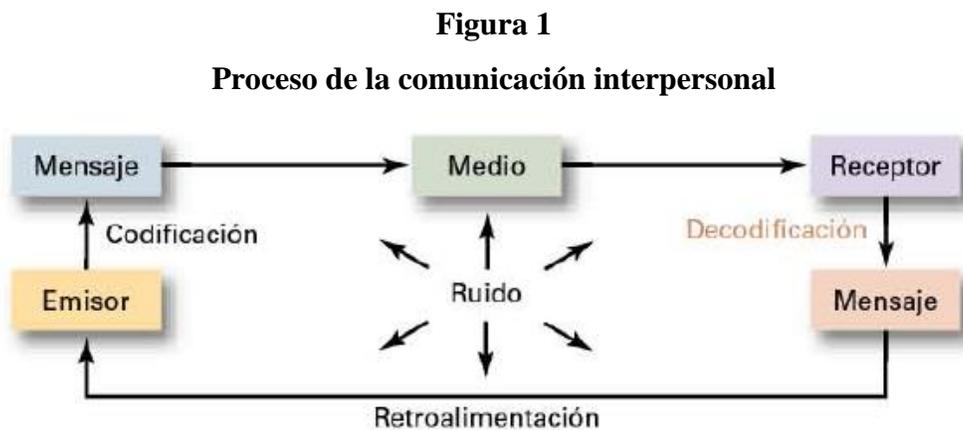
El receptor debe estar preparado para decodificar el mensaje y convertirlo en un pensamiento.

- Retroalimentación en la comunicación

Para verificar la eficacia de la comunicación, una persona debe tener retroalimentación. No se está nunca seguro de si un mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y entendido bien, si no se confirma mediante retroalimentación. De manera similar, la retroalimentación indica si el cambio individual u organizacional ha ocurrido como resultado de la comunicación.

Hellriegel (2007) menciona que “la comunicación es el motivo en gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también, no se puede trabajar sin ellas y usar todos los modos para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones; se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias”.

La figura 1 ilustra los 7 elementos del proceso de comunicación interpersonal. Mismo demuestra que el proceso como tal está sujeto al ruido, que consiste en alteraciones que interfieren con la transmisión, recepción o retroalimentación del mensaje.



Fuente: Robbins, Stephen y Coulter (2010)

### b) Función y propósito de la comunicación

Robbins (2006) afirma que la comunicación sirve a cuatro principales funciones en los grupos y las organizaciones: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación se

da de manera formal e informal, en el grupo y en las organizaciones sirve para controlar el comportamiento de las personas.

Existe comunicación formal cuando la gerencia le pide al personal que siga las políticas de la empresa o que comunique sus quejas laborales primero a su jefe inmediato, los compañeros de trabajo también pueden controlar la conducta de un individuo a través de la comunicación informal, para que no realicen actos que afecten al grupo; por lo anterior está por demás en insistir sobre la importancia que realza la creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por si misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta.

Lazarillo (2006) aporta tres funciones que dentro de la comunicación formal se estudia y analiza:

- Función de producción: entraña todas las actividades e información que se relaciona directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y/o producto.
- Función innovadora: incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y análisis de mercados, sesiones de manifestación y los comités de ideas.
- Función de mantenimiento: permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Como lo indica, Koontz y Weihrich (2008) el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales. Especialmente la comunicación es necesaria:

- Para establecer y diseminar las metas de una empresa
- Desarrollar planes para su logro
- Organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir y
- Controlar el desempeño.

### c) Tipos de comunicación

Para Robbins (2004) existen tres tipos de comunicación interpersonal:

- Comunicación oral: este es el principal medio para transmitir mensajes. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la realimentación inmediata y puede corregirse.

La principal desventaja de la comunicación oral aflora en las organizaciones cuando el mensaje debe pasar a través de varias personas.

- Comunicación escrita: entre ellos se encuentra los correos electrónicos, memorandos, cartas, noticias publicadas en boletín entre otros. Se utiliza este sistema, ya que es tangible y verificable debido a que se lleva un registro.

Los mensajes escritos también tienen su desventaja debido a que se puede consumir demasiado tiempo en la redacción y transmisión de éste.

- Comunicación no verbal: ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la comunicación no verbal, ya que abarca los movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que le damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y receptor.

El mismo autor, menciona que existen dos formas de comunicación: Directa e indirecta y esta última se divide en personal y colectiva:

- La comunicación directa es en donde entran en contacto el emisor y el receptor. También es denominada comunicación boca-oído.
- La comunicación indirecta es en donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento porque el emisor y el receptor se encuentran a distancia.

La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

- *Indirecta/personal*: es la que utiliza la ayuda de una herramienta por ejemplo: teléfono, comunicación impresa, correo electrónico, cara a cara, entre otros.

- *Indirecta/colectiva*: es en donde el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta como: periódicos, televisión, radio, cine, libros, videos, intranet. Es decir que al momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, ya sea de reacción o de asimilación.

#### **d) Comunicación formal e informal**

Robbins y Coulter (2005) plantean dos tipos de comunicación, tales como la formal, la cual consiste en una cadena oficial de mando indispensable para que se realice un trabajo específico. Por ejemplo, cuando un jefe le da instrucciones a su subordinado. Se puede dar a través de canales como: el manual de la empresa, manual de inducción, cartas, memorando, reuniones laborales en donde se levante un acta de lo establecido, conferencias, boletines o periódicos empresariales; y la informal, la cual no está definida necesariamente por una jerarquía.

Se podrían realizar pláticas en el pasillo, comedor, a la hora de salida, entre otros que surgen, en la mayoría de los casos, cuando los empleados hacen amistades y se comunican entre sí, sin necesidad de tener alguna conversación laboral. Aquí, no se transmiten los mensajes formalmente, por lo que suele usarse canales como: el teléfono, el correo electrónico o

conversaciones personales en donde no se firma ningún documento que respalde dicha conversación, basándose de esta manera, en la confianza y ética.

Los mismos autores, establecen que la comunicación organizacional puede fluir en distintas direcciones, como se describen a continuación:

- Comunicación hacia abajo: esta comunicación se da de los gerentes hacia los empleados, en donde se dirige, coordina, evalúa, se informan políticas u objetivos, se dan instrucciones, entre otros.
- Comunicación hacia arriba: es cuando la comunicación fluye de empleados a gerentes, en donde los primeros dan a conocer cómo se sienten, presentan informes de rendimiento, cuadros de sugerencias, quejas, solicitan sesiones con sus superiores.
- Comunicación lateral: ésta se lleva a cabo entre los empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.
- Comunicación diagonal: la comunicación se da entre las diferentes áreas y niveles organizacionales. Por ejemplo, cuando una persona de mercadotecnia se comunica con otro trabajador del departamento de ventas.

### **1.4.3 Relaciones interpersonales**

Para López (2006) las relaciones interpersonales son las capacidades que se poseen de desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad y estas deben desarrollarse de manera que faciliten la convivencia con las personas que forman el entorno familiar, social y laboral.

Mientras que Madrigal (2004) define las relaciones interpersonales como “el dialogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, hechos. Actitudes y sentimientos. Implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, ampliar y mejorar las relaciones”.

La gran riqueza de las relaciones humanas, radica en la construcción e intercambio de nuevas experiencias y conocimientos; sin embargo, en ese proceso está también la dificultad para relacionarnos, comprendemos o llegar a acuerdos positivos, según Candela, (2006), Esto, no resulta tan complicado cuando se comparten ideas, necesidades e intereses comunes; por eso se dice que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, personas de diferentes edad, cultura, religión o raza.

Candela señala, que la persona es el conjunto de cualidades emotivas que se expresan en un momento. Es una fuerza creadora que se manifiesta en un aspecto positivo (armonía, amor, belleza), todo lo negativo que se pueda ver en ella es lo que realmente se rechaza.

En ocasiones, las diferentes formas de pensar o actuar pueden llevar a relaciones conflictivas. Estas dificultades se relacionan con la falta de valoración o apreciación hacia los demás, lo que puede originar sentimientos de rencor, enojo, envidia e incluso agresividad e irrespetuosidad. No obstante, cada individuo consigue aceptar a sus semejantes con sus cualidades y defectos.

#### **a) Importancia de las relaciones interpersonales**

López (2006) establece que las relaciones interpersonales juegan un papel importante en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de su vida, como las que se dan con los padres, los hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, se intercambian formas de sentir y de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos.

Cada persona es única, con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida. Precisamente, en esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones interpersonales, ya que cuando el ser humano se pone con otros individuos, intercambia y

construye con nuevas experiencias y conocimientos pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarse, pues se tiene que hacer un esfuerzo para lograr comprender a los demás y llegar a acuerdos. En ocasiones, las diferentes formas de pensar y actuar, pueden dar como resultado relaciones con desconfianza o vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprender, puede ayudar a superar estos obstáculos.

Indican Luciem y Pierre (2007) que el ser humano se relaciona con los demás, espera reciprocidad, esto quiere decir que desea dar, pero también recibir, escuchar y ser escuchado, comprender y ser comprendido. Además que uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logran intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocer mejor. La comunicación permite expresar y saber más sobre uno mismo, de los demás y del medio en que se vive.

#### **b) Relaciones interpersonales en el trabajo.**

Según López (2006) expone que las relaciones interpersonales, dentro del trabajo, tienen un lugar importante en las organizaciones y el entender las relaciones tanto entre compañeros de trabajo y aquellos que están en diferentes niveles administrativos dentro de una organización, ver las diferencias personales y culturales que afectan las relaciones interpersonales ayudan a mejorarlas.

Muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener relaciones adecuadas, que permiten al ser humano desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral, y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente productiva.

En el ámbito laboral se establecen una serie de relaciones personales que, en ocasiones, están condicionadas por el puesto de trabajo que se ocupa dentro de la empresa. Estas relaciones se dan entre compañeros y compañeras, jefes y jefas, clientes. (López, 2006)

Un tema que difícilmente se agota, es el relacionado con el rol de las relaciones interpersonales, y su calidad, en el equilibrio personal y salud mental. El tipo de convivencia que se mantenga con los demás, puede tener un resultado reconfortante o por el contrario puede constituirse en un verdadero infierno para los implicados; desenlace que se decidirá en un sentido u otro en función del nivel de desarrollo de las competencias comunicativas. (López, 2006)

Asimismo, indican que las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal. La unidad más básica de una sana interacción humana es la caricia psicológica.

### **c) Perfeccionar las relaciones interpersonales**

Luciem y Pierre (2007) exponen que uno de los pilares fundamentales para lograr la estabilidad del ser humano es vivir en sociedad y de allí su requerimiento máximo es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el disfrutar de éstas y de la tragedia que significa el no tenerlas. El tan inquietante y famoso estrés (tensión) en los seres humanos es prácticamente siempre producto de experiencias de relaciones interpersonales insatisfactorias o del riesgo de que así ocurra, estas implican una amenaza claramente comprobada de problemas de salud tanto mental como orgánica.

En suma, para tener una vida feliz es requisito indispensable el gozar de buenas relaciones interpersonales. Por otra parte la eficiencia y productividad en empresas e instituciones diversas, tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas. Porque en ambientes conflictivos y con discordias en que predominan los antagonismos, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario. Lo que impulsa cada vez más a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en propia capacitación en relaciones humanas, como a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo ambiente laboral. (Luciem y Pierre, 2007)

#### **d) Relaciones interpersonales saludables**

Littaver (2008) indica que los problemas en las relaciones que no son saludables son, hasta cierto punto, parte de la condición humana, pero lograr relaciones saludables es un trabajo de toda la vida.

El encontrar maneras de crear relaciones amorosas más firmes con la familia, las amistades, los compañeros de trabajo y otras personas en la vida, aprender a relacionarse con amor en vez de reaccionar por culpa o manipulación, descubrir como reclamar la vida dentro de las relaciones interpersonales y alentar a otros a hacer lo mismo es el comienzo de un viaje espiritual hacia la curación de todas las relaciones, también la relación que se tiene con Dios y la que se tiene con uno mismo.

Gran parte de los problemas que los adultos tienen provienen de una infancia disfuncional lo que repercute en patrones enfermizos o anormales donde se pierde la identidad, los que se manifiestan cuando se concentra en las necesidades y el comportamiento de otros y se vuelve irresponsable por lo menos en un área importante de propia vida.

El reconstruir el sentido de quien se les ayudará a reconocer las creencias falsas a las que se está apegado, mismas que se aprendieron desde la niñez ya sea por los padres, maestros, la culturización de la época, país o circunstancia en donde se ha vivido, o por demasiada información falsa proveniente de medios masivos de comunicación que nunca se han cuestionado y se han aceptado como verdadera.

#### **1.4.4 Trabajo en equipo**

Para Vásquez (2006) el trabajo en equipo es el proceso de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador o líder.

Gómez y Acosta (2008) opinan que una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y unidad en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy

buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los colaboradores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los colaboradores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo.

Koontz y Wehrich (2004) afirma que un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables, grupos de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales.

#### **a) Características y beneficios del trabajo en equipo**

Según Huertas y Rodríguez (2006) las principales características del trabajo en equipo son:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Precisa que los programas que se planifiquen en equipo apunten hacia un objetivo común.

Siguen indicando los mismos autores, que el trabajo en equipo dentro de las organizaciones trae consigo múltiples beneficios, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Para las empresas: incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para los grupos: Reduce los conflictos, aumenta el compromiso con respecto a las metas y fomenta la apertura al cambio.
- Para el trabajador: mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.
- Quienes creen que un equipo de trabajo debe integrarse con gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.

- Cada uno de los miembros del equipo deben aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matador, levantador), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- No hay lugar para el intolerante.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo; entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Liderazgo efectivo: permite desarrollar una estrategia racional para acercarse a la visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- Promover canales de comunicación: tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- Existencia de un ambiente de trabajo armónico: que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, aprovechando el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

#### **b) Creación de equipos eficaces**

Robbins y Coulter (2005) indican que los componentes clave al crear equipos eficaces pueden ser agrupados en cuatro categorías.

- Diseño de trabajo: los equipos eficaces necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva para cumplir con las tareas importantes.
- Composición del equipo. Incluye variables que se relacionan con la forma en que deben integrarse los grupos.
- Recursos y otras influencias contextuales.
- Proceso. Incluye el compromiso de cada integrante para un propósito común. A continuación se muestra un modelo del equipo eficaz.

### **c) Tipos de equipos**

Para Robbins (2006) se pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones, derivado de ello describen cuatro tipos de equipos más comunes:

- Equipos de solución: Grupo de 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.
- Equipos de trabajo auto dirigido: Grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor, llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes.
- Equipos multidisciplinarios: Grupos de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.
- Equipos virtuales: equipos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una manera común.

### **d) Ventajas de los equipos de trabajo**

Huertas (2006) mencionan las siguientes ventajas de los equipos de trabajo:

- Mayor motivación: los equipos satisfacen necesidades de orden superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y de ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de auto eficacia y pertenencia al grupo.
- Mayor compromiso: participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y de los objetivos organizacionales.
- Más ideas: el efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen con resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

- Mayor creatividad: la creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos individuales, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- Mejor comunicación: compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Mejores resultados: cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

### **1.4.5 Motivación**

Para Ivanincevich et al. (2012) “la motivación consta de al menos tres componentes: La dirección se refiere a lo que un individuo elige hacer cuando se le presentan varios cursos de acción alternos. La intensidad se relaciona con la fuerza de la respuesta del individuo una vez hecha la elección. Por último, la persistencia se refiere a la resistencia del comportamiento, o cuánto tiempo mantendrá su esfuerzo la persona”. (p. 159)

Además indican que “la teoría de Maslow sobre la motivación indica que las necesidades de los individuos mentales (nivel inferior) antes de encaminar su comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior. Los cinco niveles de necesidades de Maslow, del más bajo al más alto son, son 1) necesidades fisiológicas, 2) necesidades de salud y seguridad, 3) necesidad de pertenencia social y amor, 4) necesidad de estima y 5) necesidad de autorrealización. (p. 159)

#### **a) La motivación y el contrato psicológico**

Ivanincevich et al (2012: 157) manifiesta que “Un marco conceptual útil para el tema de la motivación es la teoría del intercambio. En un sentido muy general, la teoría del intercambio indica que los miembros de una organización practican relaciones predecibles de toma y daca (intercambios) entre sí.

Schein señala que el grado de disposición de los empleados a ejercer esfuerzo, comprometerse con las metas organizacionales y derivar satisfacción de su trabajo depende de dos condiciones:

1. El grado de las expectativas que los empleados tienen sobre lo que la organización les dará y lo que le deben a ella a cambio corresponde a las expectativas de organización sobre lo que dará y recibirá
2. Suponiendo un acuerdo en torno a estas expectativas, la naturaleza específica de lo que se intercambia.

Estas expectativas mutuas respecto de los intercambios constituyen parte del contrato psicológico. El contrato psicológico es un acuerdo no escrito entre el individuo y la organización en el que se especifica lo que cada uno espera dar y recibir del otro.

#### **b) Tipos de motivación**

Según García (2007) existen dos tipos de motivación que son:

- **Motivación extrínseca**

Las recompensas o incentivos que la generan son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlo, y el control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad, lo que lo lleva a hacer determinadas acciones para cubrir la serie de necesidades mediante las compensaciones que se reciben.

- **Motivación intrínseca**

El sujeto es origen de su propia motivación y es él quien se administra los refuerzos y castigos. El sujeto tiene la clave para fijarse objetivos y reforzarse o no, según se desarrollen.

#### **1.2.5.2 Modelos de motivación**

Según González (2006) existen tres modelos de motivación que son:

a) Modelo de expectativas

Se basa en la creencia de que los individuos como seres humanos que son, albergan sus propias expectativas en relación a los sucesos futuros que puedan surgir.

b) Modelo de Porter y Lawer

El individuo se esforzará más o menos en su trabajo dependiendo de lo interesante que resulte la recompensa. Por tanto este modelo se basa en la correspondencia que existe entre esfuerzo y recompensa.

#### c) Modelo integrador de motivación

Como su propio nombre indica integra todos aquellos elementos importantes dentro del proceso de motivación, esto es, expectativas, necesidades cumplimiento, interés, etc.

Por otro lado Davis, y Newstrom (2002) clasifica cuatro niveles de motivación.

- Motivación de logros: es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas
- Motivación afiliativa: es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- Motivación hacia la competencia: es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de calidad.
- Motivación por el poder: es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

A continuación se presenta el planteamiento del problema de la presente investigación.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mantener un adecuado clima organizacional dentro de las empresas es un proceso continuo que busca adaptar y motivar al colaborador a determinadas competencias que exige toda empresa o institución, a través de desarrollar en las personas, los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar de una forma adecuada sus funciones asignadas.

En toda empresa de servicios hay factores o elementos que se deben estudiar para entrelazar al funcionamiento de la misma; muchos de los cuales permiten el alcance de las metas y objetivos planteados ya sea a corto, mediano y largo plazo; lo anterior conlleva el cumplimiento de la misión y visión, sin embargo algunas veces, los factores o elementos no se logran relacionarse entre sí.

El hotel objeto de estudio está localizado sobre la carretera el Atlántico del municipio de Río Hondo del departamento de Zacapa, ubicación que se considera eminentemente comercial y estratégica para dirigirse a cualquier destino turístico; y acorde a lo que indica su visión de brindar a sus clientes un excelente servicio para ser líderes y tener soluciones integrales para las empresas, debe de igual forma armonizar y establecer un ambiente dentro de su personal que permita sentirse identificado y brindar servicios profesionales que permitan en los clientes una satisfacción plena.

En la actualidad el análisis del clima organizacional resulta de beneficio para toda empresa, ya que de este dependen factores que inciden en la prestación de un servicio, tal es el caso de la satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, y motivación; por ello la importancia en la ejecución de las actividades de los empleados.

En el hotel objeto de estudio es necesario considerar lo anterior y de no ser adecuados dichos factores, tendrían efecto directamente en los empleados, tal es el caso de identificar, niveles inferiores de autoestima, mala comunicación, falta de colaboración, individualismo, inexistencia de pertenencia hacia la empresa, deficiente comunicación y coordinación entre el personal y los

mandos superiores; todo esto provocado por el desconocimiento de un estudio del clima organizacional.

Por ello la necesidad de analizar el clima organizacional en la empresa objeto de estudio, ya que lo anterior puede generar, insatisfacción laboral, alta rotación de personal, negativismo en la realización de las tareas, incumplimiento de objetivos, conducta inadecuada, y repercusiones en la parte financiera.

De acuerdo a lo antes planteado, es necesario analizar el clima organizacional, para conocer e identificar cuáles son los resultados de los factores evaluados y con ello buscar la satisfacción plena de los colaboradores para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Por ello, es necesario responder la siguiente pregunta:

¿Cómo percibe el clima organizacional el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Conocer la percepción del clima organizacional del personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa, y con ello conocer los niveles de satisfacción o bien insatisfacción existente.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar que tan satisfechos están los empleados de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo con las condiciones que les ofrecen, para la realización de su trabajo.
- Determinar cómo es la comunicación que practican en el hotel objeto de estudio y que genera información pertinente, para crear un ambiente estable.
- Establecer cómo se desarrollan las relaciones interpersonales en los miembros de la empresa objeto de estudio, para facilitar la convivencia en el personal.
- Conocer si en el hotel objeto de estudio se lleva a cabo el trabajo en equipo, que permita formar lazos de compañerismo y cumplir metas y objetivos.

- Determinar cómo es la motivación de los colaboradores del hotel objeto de estudio, para la ejecución de las tareas designadas.

## **2.2 Elemento de estudio**

Clima organizacional

## **2.3 Definición del elemento de estudio**

### **2.3.1 Definición conceptual**

Para Sánchez (2009), el clima organizacional constituye una de las mejores herramientas para conocer “formalmente” lo que los colaboradores están pensando o percibiendo de su compañía con respecto a las múltiples variables que intervienen en la organización. Es claro que la dirección y desarrollo de estas variables están en manos de las personas y de los diferentes roles que ellas asumen y son estas quienes las dinamizan o entorpecen causando cambios importantes para la cultura, el logro de objetivos y el sistema organizacional en general.

### **2.3.2 Definición operacional**

El clima organizacional para fines de esta investigación se define como aquella herramienta que incluye factores que inciden en la prestación de un servicio, ya que refleja lo que los colaboradores del hotel perciben dentro del mismo. Los indicadores del clima organizacional para el presente estudio son: Satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y motivación.

## **2.4 Alcances y límites**

La presente investigación fue dirigida a todos los colaboradores de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa, descritos en el apartado de sujetos de estudio.

Para la realización del trabajo de campo se tuvo dificultades con el poco tiempo que brindaron los sujetos de estudio.

El resultado de este estudio podrá ser utilizado por el hotel objeto de estudio, además que los resultados podrán ser consultados por empresas similares.

## **2.5 Aporte**

Este estudio aportará al hotel objeto de estudio, resultados para mejorar el clima organizacional y que este sea acorde para la ejecución de las tareas designadas.

A la Universidad, le servirá como material bibliográfico y que sea tomado en cuenta para futuras investigaciones.

A los estudiantes, les proveerá de material concreto sobre el clima organizacional y con ello conocimientos específicos al tema de estudio.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

El desarrollo de esta investigación toma en cuenta hombres y mujeres de edades que oscilan entre 19 a 68 años de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo, Zacapa, quienes desarrollan sus tareas por áreas funcionales y niveles jerárquicos, mismos que son 21 sujetos de estudio.

**Tabla No. 1**

**Puestos de los sujetos de estudio de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo**

No.	Puesto que ocupa	Mando	Género	Edad
1	Gerente general	Gerencia	F	54
2	Asistente gerencial	Administración	F	22
3	Contadora	Administración	M	23
4	Cajera	Administración	F	35
5	Ama de llaves	Administración	F	40
6	Receptora	Administración	F	52
7	Encargada de servicio al cliente	Administración	F	55
8	Encargado de servicio al cliente	Administración	M	42
9	Encargada de servicio al cliente	Administración	F	41
10	Encargada de servicio al cliente	Administración	F	42
11	Encargada de servicio al cliente	Administración	F	42
12	Encargada de servicio al cliente	Administración	F	68
13	Encargado de gimnasio	Administración	M	36
14	Jardinero	Operativo	M	31
15	Encargado de mantenimiento	Operativo	M	19
16	Encargado de mantenimiento	Operativo	M	60
17	Cocinera	Operativo	F	54
18	Cocinera	Operativo	F	64
19	Cocinera	Operativo	F	61
20	Cocinera	Operativo	F	40
21	Cocinera	Operativo	M	40

Fuente: Elaboración propia (2014)

**Tabla No. 2**

**Puestos de trabajo por nivel jerárquico del hotel objeto de estudio**

No.	Nivel	Número de puestos
1	Gerencia	1
2	Administración	12
3	Operativo	8
Total		<b>21</b>

Fuente: Elaboración propia (2014)

La finalidad de la tabla anterior es para la aplicación de los instrumentos de investigación para distinguir los mandos jerárquicos con que cuenta la empresa objeto de estudio:

**a) Sujeto 1: Nivel gerencia**

Es la persona sobre la cual recae la responsabilidad del cumplimiento de las actividades administrativas y el correcto funcionamiento del hotel.

**b) Sujeto 2: Nivel administración**

Son las personas que velan por la organización y operación de todas las actividades diarias encomendadas con la finalidad de cumplir con los objetivos del hotel.

**b) Sujeto 2: Nivel operativo**

En este mando se incluyen todas las personas encargadas de velar por el funcionamiento y operación del hotel.

**3.2 Instrumento**

El instrumento a utilizar para recopilar la información fue:

**a) Cuestionario dirigido al nivel gerencial, administrativo y operativo:**

Se realizó un cuestionario con 22 preguntas a escala de Likert, con el fin de identificar los factores del clima organizacional y con ello conocer los niveles de satisfacción del personal, además de conocer en el personal administrativo y operativo que tan satisfechos se sienten dentro

de su puesto de trabajo, con dicho instrumento se pretende medir los indicadores: Satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y motivación. (Ver anexo No. 1)

**Tabla No. 3**  
**Ítems planteados en el instrumento por indicador**

<b>Indicador</b>	Satisfacción	Comunicación	Relaciones Interpersonales	Trabajo en Equipo	Motivación
<b>Ítem</b>	1 a 3	4 a 9	10 a 13	14 a 17	18 a 22

Fuente: Elaboración propia (2014)

Para dicho instrumento se utilizó la siguiente ponderación, misma que pretende demostrar el sentir de los sujetos de estudio, desde muy favorable hasta muy desfavorable el clima organizacional dentro del hotel:

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
5	4	3	2	1

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

**Tabla No. 4**  
**Codificación de escala por pregunta**

<b>Cuantitativa</b>	<b>Cualitativa</b>
0 – 1	Nunca
1.1 – 2	Muy pocas veces
2.1 – 3	Algunas veces
3.1 – 4	Casi siempre
4.1 – 5	Siempre

Fuente: Elaboración propia (2014)

La siguiente escala se elaboró con el fin de clasificar los puntajes máximos y mínimos que se pueden obtener sobre la percepción que tienen los sujetos de estudio de cada uno de los indicadores estudiados del clima organizacional. El puntaje máximo a obtener será de 110 y el mínimo 22. **Ejemplo:** Si un sujeto de estudio elige la opción *siempre* que tiene una ponderación de 5 puntos en las 22 preguntas se obtendrá:  $22 * 5 = 110$ ; o bien que se elija la opción *nunca* que su valor es de 1 punto, obteniéndose:  $22 * 1 = 22$ .

Ponderación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
	5	4	3	2	1
# de preguntas	22	22	22	22	22
Punteos	<b>110</b>	88	<b>66</b>	44	<b>22</b>

Fuente: Elaboración propia. (2014)

**Tabla No. 5**

**Codificación de escala para los indicadores del clima organizacional**

Valoración cualitativa	Valoración cualitativa	Explicación
0 – 5	Muy desfavorable	El clima organizacional es muy desfavorable, ya que existe insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a sus tareas, compañeros, además mala comunicación, malas relaciones interpersonales, prevalece la desconfianza, no se trabaja en equipo y no se motiva al personal.
6 – 10	Desfavorable	El clima organizacional es desfavorable, la gerencia tiene poca confianza en su personal, muchas veces los empleados sienten insatisfacción en su puesto de trabajo, la comunicación pocas veces se utiliza, las decisiones se toman en los niveles altos, existe poco trabajo en equipo y se motiva poco al personal.

<b>Valoración cualitativa</b>	<b>Valoración cualitativa</b>	<b>Explicación</b>
11 – 15	Favorable	El clima organizacional se considera favorable ya que las actividades son generalmente favorables y la mayor parte del recurso humano se siente responsable y satisfecho con las relaciones interpersonales que prevalece en el hotel, la comunicación se práctica, las relaciones interpersonales están fortalecidas, se fomenta el trabajo en equipo y se motiva al personal.
16 – 20	Muy favorable	El clima organizacional se considera muy favorable cuando existe plena confianza en el personal, los procesos de decisión se determinan en todos los niveles del hotel, los colaboradores se sienten satisfechos, la comunicación se práctica en alto grado, las relaciones interpersonales están arraigadas en todos los niveles, existe una relación de amistad y confianza entre colaboradores y jefes, se trabaja en equipo y existe mucha motivación.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Nota. La codificación de escala es una medición que Creswell (2005) señala que debe considerarse en un nivel de medición por intervalos porque ha sido probada en múltiples ocasiones.

**Tabla No. 6**

**Peso asignado a cada indicador de estudio**

<b>Indicador</b>	Satisfacción	Comunicación	Relaciones Interpersonales	Trabajo en Equipo	Motivación
<b>Peso</b>	20%	20%	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia (2014)

Nota: Baca (2010), mediante el “método cualitativo por puntos”, indica que se puede asignar un peso a los factores de estudio.

### 3.3 Procedimiento

Para la elaboración de esta investigación se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Se contactó la empresa para solicitar la autorización para el desarrollo de la investigación.
- Se realizó la elección del tema de investigación de acuerdo a visitas realizadas a la empresa objeto de estudio.
- Se establecieron las fuentes bibliográficas.
- Se elaboraron los instrumentos que se aplicaron.
- Se validaron los instrumentos con personas expertas en el tema.
- Se aplicaron los instrumentos a los 21 sujetos de estudio.
- Se tabularán los resultados obtenidos.
- Se presentaron y analizaron los resultados del estudio sobre clima organizacional
- Se discutieron los resultados obtenidos
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones acerca del clima organizacional.
- Se presentó el informe final.

### **3.4 Tipo de investigación, Diseño y metodología estadística:**

La presente investigación es de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) la define como aquella que busca especificar las propiedades, las características y los rasgos importantes de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstos”. La tabulación de los resultados se estructuró por pregunta utilizando la distribución de porcentajes, mientras que la presentación se realizó en tablas y gráficas de barras mediante el programa de Excel.

## IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Enseguida se presentan los resultados obtenidos de la realización del trabajo de campo, obtenidos a través del cuestionario aplicado al mando gerencial (1 puesto), al administrativo (12 puestos) y al mando operativo (8 puestos) para totalizar 21 sujetos de estudio.

### 4.1 Resultados del cuestionario dirigido al mando gerencial, administrativo y operativo:

Las siguientes tablas y gráficas son resultado del cuestionario aplicado al personal del hotel objeto de estudio. (Ver anexo No. 1)

#### a) Interpretación de las tablas:

Para obtener una calificación se realizó multiplicando el valor asignado a la opción de respuesta, en este caso “Siempre” (5) por las respuestas 18, obteniéndose una puntuación de 90. La columna de sumatoria, es sumar la calificación obtenida en cada una de las escalas, la  $n$  es la cantidad de sujetos de estudio y  $\bar{X}$  se obtiene de dividir la sumatoria de las calificaciones entre el número de sujetos de estudio. En las escalas de Likert se utiliza la sencilla fórmula de  $PT/NT$  (donde  $PT$  es la puntuación total en la escala y  $NT$  es el número de sujetos), para el primer caso se tiene:  $(102 / 21 = 4.86)$ .

La sumatoria del indicador se refiere al promedio obtenido en cada pregunta, el punteo máximo se refiere a multiplicar 5 (cantidad máxima) por el número de preguntas de que consta el indicador ( $5 \times 3 = 15$ ) el peso asignado es lo que el investigador le asignó en la tabla No. 6 (Método), que en este caso fueron 20% a cada indicador, y por último el % de evaluación del indicador se obtiene de realizar operación “regla de 3”, quedando de la siguiente forma:

***Fórmula: Sumatoria indicador X Peso asignado / Punteo máximo***

***Desarrollo de fórmula:  $14.71 * 20\% / 15 = 19.62$***

La anterior interpretación se desarrollo tomando como base los autores, Hernández, Fernández y Baptista (2010), es por ello que enseguida se presenta el proceso estadístico y matemático en las 5 tablas siguientes.

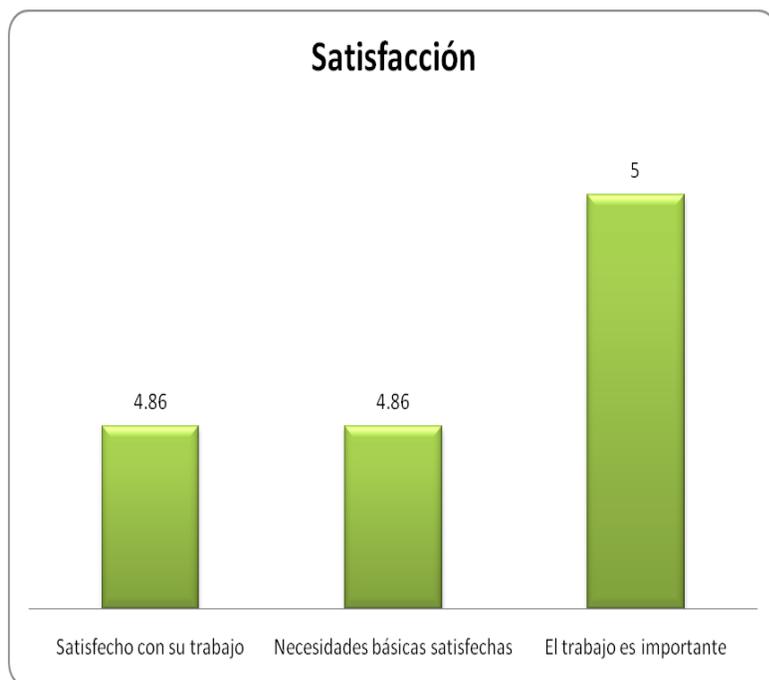
**Tabla No. 1**  
**Resultados del indicador: Satisfacción**

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Σ	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Satisfacción	1	18	3	0	0	0	102	21	4.86
		90	12	0	0	0			
	2	18	3	0	0	0	102	21	4.86
		90	12	0	0	0			
	3	21	0	0	0	0	105	21	5.00
		105	0	0	0	0			
Sumatoria indicador Satisfacción:							14.71		
Punteo máximo:							15		
Peso asignado:							20		
% de evaluación del indicador:							19.62		

Base de datos: 21 Colaboradores

Fuente: Preguntas 1 a la 3, anexo No. 1

**Gráfica No. 1**



Fuente: Tabla No. 1

Los resultados de la tabla y gráfica No.1 están sobre la escala muy favorable ya que se encuentran en un 19.62%; esto aunado a la valoración cualitativa que realizaron los sujetos de estudio en las preguntas realizadas ya que fueron promediadas como “siempre”; por lo que se refleja que los colaboradores se sienten satisfechos con su trabajo, y el hotel cubre sus necesidades básicas y el trabajo lo consideran muy importante.

**Tabla No. 2**

**Resultados del indicador: Comunicación**

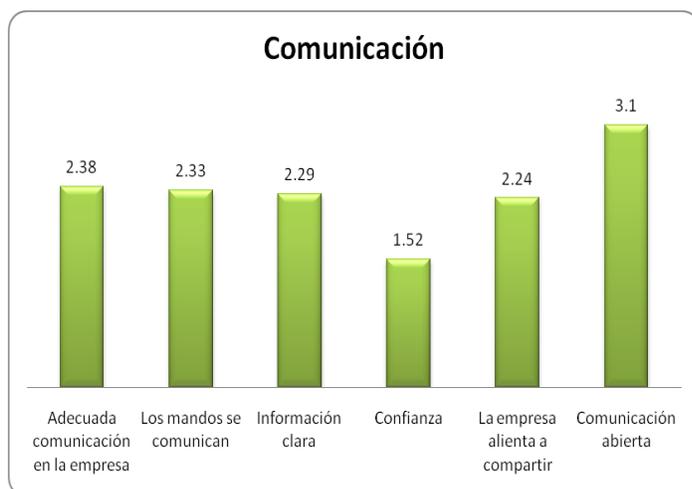
Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Σ	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Comunicación	4	1	3	4	8	5			
		5	12	12	16	5	50	21	2.38
	5	1	1	3	15	1			
		5	4	9	30	1	49	21	2.33
	6	1	1	1	18	0			
		5	4	3	36	0	48	21	2.29
	7	2	0	1	1	17			
		10	0	3	2	17	32	21	1.52
	8	0	1	3	17	0			
		0	4	9	34	0	47	21	2.24
	9	1	0	20	0	0			
		5	0	60	0	0	65	21	3.10

Base de datos: 21 Colaboradores

Fuente: Preguntas 4 a la 9, anexo No. 1

<b>Promedio indicador Comunicación:</b>	<b>13.86</b>
<b>Punteo máximo:</b>	<b>30</b>
<b>Peso asignado:</b>	<b>20</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>	<b>9.24</b>

**Gráfica No. 2**



Fuente: Tabla No. 2

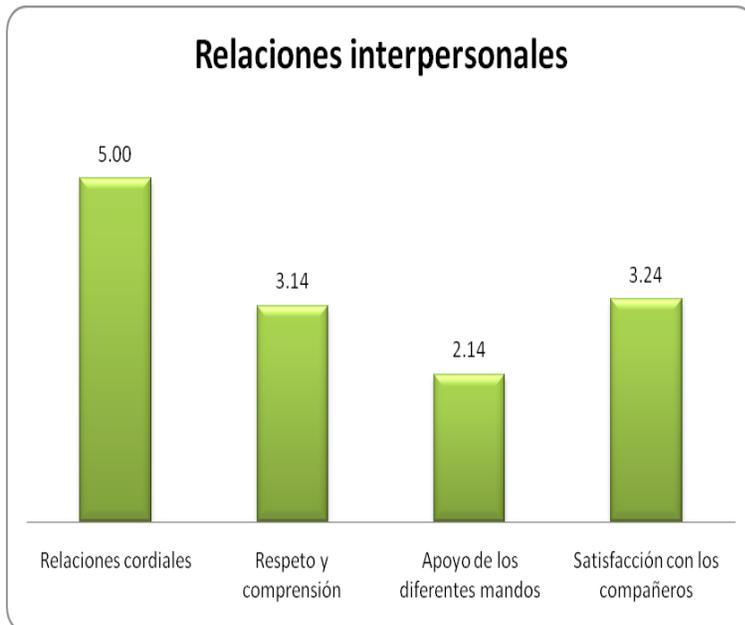
Con la tabla No. 2 y su respectiva gráfica se obtuvieron los resultados del indicador “comunicación” mismos que se consideran desfavorables; en donde los sujetos de estudio consideran que algunas veces hay adecuada comunicación en los distintos niveles de la empresa, de igual forma catalogaron la información clara y el alentar a compartir, mientras que la confianza la ponderaron como “muy pocas veces”; únicamente la comunicación la consideran abierta casi siempre.

**Tabla No. 3**

**Resultados del indicador: Relaciones interpersonales**

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	Algunas veces 3	Muy pocas veces 2	Nunca 1	Σ (a)	n (b)	$\bar{X}$ ©
<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>10</b>	21	0	0	0	0			
		105	0	0	0	0	105	21	5.00
	<b>11</b>	1	2	17	1	0			
		5	8	51	2	0	66	21	3.14
	<b>12</b>	0	1	1	19	0			
0		4	3	38	0	45	21	2.14	
<b>13</b>	3	0	17	1	0				
	15	0	51	2	0	68	21	3.24	
<b>Promedio indicador Relaciones interpersonales:</b>									<b>13.52</b>
Base de datos: 21 Colaboradores									<b>Punteo máximo: 20</b>
Fuente: Preguntas 10 a la 13, anexo No. 1									<b>Peso asignado: 20</b>
									<b>% de evaluación del indicador: 13.52</b>

**Gráfica No. 3**



Con la tabla y la gráfica se obtuvieron resultados favorables con relación al indicador “relaciones interpersonales” obteniéndose opiniones que las relaciones con los compañeros son cordiales, que casi siempre existe respeto y comprensión en el desarrollo del trabajo y la satisfacción con los compañeros y opinaron que algunas veces existe apoyo de los diferentes mandos.

Fuente: Tabla No. 3

**Tabla No. 4**

**Resultados del indicador: Trabajo en equipo**

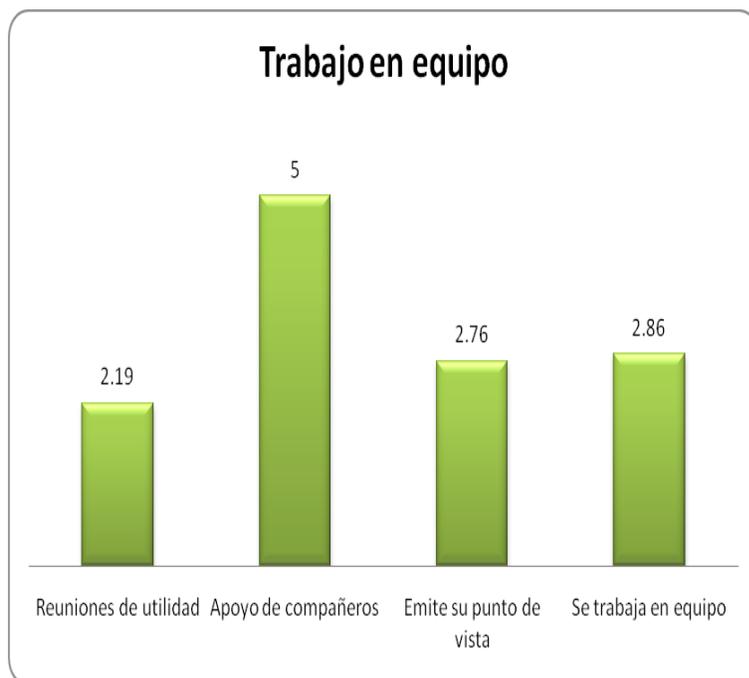
Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Σ	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Trabajo en equipo	14	1	0	2	17	1			
		5	0	6	34	1	46	21	2.19
	15	21	0	0	0	0			
		105	0	0	0	0	105	21	5.00
	16	1	2	10	7	1			
		5	8	30	14	1	58	21	2.76
	17	5	0	3	13	0			
		25	0	9	26	0	60	21	2.86

Base de datos: 21 Colaboradores

Fuente: Preguntas 14 a la 17, anexo No. 1

<b>Promedio indicador Trabajo en equipo:</b>	<b>12.81</b>
<b>Punteo máximo:</b>	<b>20</b>
<b>Peso asignado:</b>	<b>20</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>	<b>12.81</b>

**Gráfica No. 4**



Fuente: Tabla No. 4

Los resultados obtenidos relacionados con el indicador “trabajo en equipo” lo ponderan como “favorable”, siendo el apoyo entre compañeros el porcentaje más alto, mientras que el resto de ítems fueron calificados como “algunas veces” en este caso lo relacionado a emitir su punto de vista sin temor, que las reuniones son de utilidad y por último el trabajar en equipo; considerándose esto fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales dentro del hotel.

**Tabla No. 5**

**Resultados del indicador: Motivación**

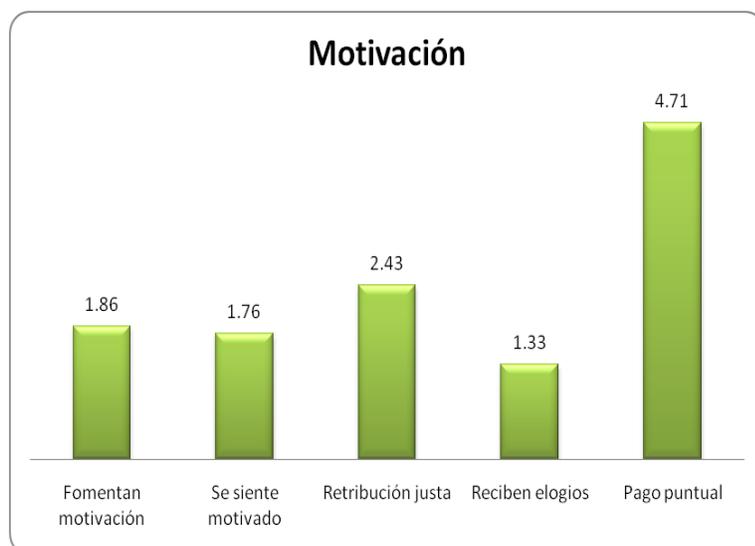
Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Σ	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Motivación	18	0	0	0	18	3			
		0	0	0	36	3	39	21	1.86
	19	0	0	2	12	7			
		0	0	6	24	7	37	21	1.76
	20	1	2	9	2	7			
		5	8	27	4	7	51	21	2.43
	21	0	0	0	7	14			
		0	0	0	14	14	28	21	1.33
	22	17	2	2	0	0			
		85	8	6	0	0	99	21	4.71

Base de datos: 21 Colaboradores

Fuente: Preguntas 18 a la 22, anexo No. 1

<b>Promedio indicador Motivación:</b>	<b>12.10</b>
<b>Punteo máximo:</b>	<b>25</b>
<b>Peso asignado:</b>	<b>20</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>	<b>9.68</b>

**Gráfica No. 5**



Fuente: Tabla No. 5

El análisis de este último indicador de estudio “motivación” refleja resultados variados ya que los sujetos de estudio opinaron que en el hotel no se realizan actividades de motivación que fomentan las relaciones entre empleados, la retribución no la consideran justa, lo que si fue calificado como siempre es que los sueldos son pagados puntualmente, y el de menor porcentaje es el de no reciben elogios por parte de su jefe inmediato al realizar adecuadamente su trabajo.

Gráfica No. 6



Base de datos: 21 Colaboradores

Fuente: Tablas de la 1 a la 5

Esta gráfica de los datos generales muestra que todos indicadores de estudio resultan con una evaluación distinta. Llamando la atención que los indicadores que se concentran en el personal fueron calificados como “favorables” mientras que la comunicación y la motivación que ejerce los mandos altos sobre el personal fueron calificados como “desfavorables” y el que mayor puntaje obtuvo fue la satisfacción, opinando que les gusta el trabajo porque cubre sus necesidades básicas y para ellos el trabajo es importante.

Con dicho análisis se observa que existe una percepción favorable del clima organizacional ya que los indicadores fueron promediados y obtienen una calificación de 12.98, y para este rango se especifica que: las actividades son generalmente favorables y la mayor parte del recurso humano se siente responsable y satisfecho con las relaciones interpersonales que prevalece en el hotel, la comunicación se práctica, las relaciones interpersonales están fortalecidas, se fomenta el trabajo en equipo y se motiva al personal.

Enseguida se presenta como fueron ponderados cada uno de los indicadores:

**Tabla No. 6**

**Ponderación para los indicadores del clima organizacional**

<b>Valoración cualitativa</b>	<b>Valoración cualitativa/Explicación</b>	<b>Resultados del trabajo de campo para la ponderación del indicador de estudio</b>
0 – 5	<p><b>Muy desfavorable</b></p> <p>El clima organizacional es muy desfavorable, ya que existe insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a sus tareas, compañeros, además mala comunicación, malas relaciones interpersonales, prevalece la desconfianza, no se trabaja en equipo y no se motiva al personal.</p>	*Ningún indicador fue ponderado como “Muy desfavorable”
6 – 10	<p><b>Desfavorable</b></p> <p>El clima organizacional es desfavorable, la gerencia tiene poca confianza en su personal, muchas veces los empleados sienten insatisfacción en su puesto de trabajo, la comunicación pocas veces se utiliza, las decisiones se toman en los niveles altos, existe poco trabajo en equipo y se motiva poco al personal.</p>	Comunicación Motivación
11 – 15	<p><b>Favorable</b></p> <p>El clima organizacional se considera favorable ya que las actividades son generalmente favorables y la mayor parte del recurso humano se siente responsable y satisfecho con las relaciones interpersonales que prevalece en el hotel, la comunicación se práctica, las relaciones interpersonales están fortalecidas, se fomenta el trabajo en equipo y se motiva al personal.</p>	Relaciones interpersonales  Trabajo en equipo
16 – 20	<p><b>Muy favorable</b></p> <p>El clima organizacional se considera muy favorable cuando existe plena confianza en el personal, los procesos de decisión se determinan en todos los niveles del hotel, los colaboradores se sienten satisfechos, la comunicación se práctica en alto grado, las relaciones interpersonales están arraigadas en todos los niveles, existe una relación de amistad y confianza entre colaboradores y jefes, se trabaja en equipo y existe mucha motivación.</p>	Satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2014)

La tabla muestra la ponderación otorgada a cada indicador, calificándose como desfavorable (comunicación y motivación) favorable lo relacionado a relaciones interpersonales y trabajo en equipo y muy favorable la satisfacción; todo esto calificada como la percepción que tienen los colaboradores del hotel.

## V. DISCUSIÓN

Enseguida se presenta la discusión de los resultados obtenidos con anterioridad; mismos que se comparan con autores que ya han escrito sobre el tema: Clima organizacional.

Ortiz (2013) en su tesis de tipo descriptiva, determinó los factores críticos del clima organizacional en el departamento de archivo del Hospital Regional de Escuintla, los resultados indican que los factores evaluados de forma satisfactoria fueron relaciones interpersonales, desempeño laboral, y liderazgo, mientras que los que fueron evaluados con poca satisfacción fueron, formación y desarrollo, condiciones de trabajo, comunicación, estabilidad laboral y atención al usuario interno. De igual forma los resultados en esta investigación ofrece porcentaje alto en el indicador: Satisfacción, no así con la comunicación y la motivación que fue calificada como desfavorable y las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo como favorables.

Espinoza (2006), en su tesis denominada propuesta para mejorar el clima organizacional de una industria, concluyó que el clima organizacional de la empresa en cuestión fue evaluado positivamente por los colaboradores de la misma; igual situación se presentan en los resultados obtenidos mediante los indicadores analizados en la presente tesis, ya que el clima dentro del hotel fue evaluado dentro de la escala “favorable” por los veintiún sujetos de estudio; evaluando muy bajo lo relacionado a los indicadores comunicación y motivación.

Por su parte, Garza (2010) desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo con diseño no experimental, con el objetivo de analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Tamaulipas, México. El resultado obtenido refleja una posición neutral de los trabajadores, percibiendo que los trabajadores cuentan con un clima organizacional de posición indecisa; es decir, el clima se torna en una situación de apatía, sin reacción, sin actitud e indeciso, el clima laboral no es percibido ni genera un comportamiento e interacción en la actuación de sus elementos. Comparado con los resultados de la presente investigación se concluye que difieren ya que los sujetos de estudio si opinaron en las escalas ofrecidas como desde desfavorable hasta favorable, con ello se interpreta que sí tienen un criterio sobre el clima organizacional.

Werther y Davis (2004) opinan que a las empresas les resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Con base a lo manifestado por estos autores, el presente estudio del clima organizacional en el hotel objeto de estudio, es importante porque permitió recolectar opiniones de los colaboradores y estos manifestaron su punto de vista, y cada indicador fue percibido por los sujetos de estudio de diferente rango, de acuerdo a la calificación otorgada.

Los resultados obtenidos en la presente tesis, se fundamentan con la opinión del autor Baguer, (2005) quien establece que cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables, sino que analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultaran conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.

Para Robbins (2004) el clima organizacional es la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral, por lo cual es preciso saber qué es la percepción y por qué es importante. La percepción agregada puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente e interpretar si este es agradable o no, es importante porque la conducta del hombre se basa en la percepción sobre la realidad o entorno.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el instrumento utilizado con los sujetos de estudio, estos manifestaron sentirse satisfechos con el trabajo que realizan dentro del hotel para el cual laboran, ya que sus necesidades básicas en su mayoría están siendo satisfechas, por otro lado opinaron que su trabajo es importante para la empresa, a dicho indicador le otorgaron un 19.62%.

Según Rodríguez (2009) el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que

podemos reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones favorables.

Fue posible establecer en los sujetos de estudio, una satisfacción plena por el trabajo que realizan dentro del hotel, esto a través de los resultados obtenidos dentro del trabajo de campo.

Werther y Davis (2004) indican que la importancia del clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el análisis organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Según la investigación realizada esto se cumple en los colaboradores sujetos de estudio, ya que los indicadores demuestran la identificación de los trabajadores hacia el quehacer diario en sus puestos de trabajo y otorgan calificaciones reales en cada uno de los ítems planteados.

Robbins, Stephen y Coulter (2010) la satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. La satisfacción está estrechamente relacionada con la productividad, ausentismo y la rotación. Los resultados demuestran un alto porcentaje en la satisfacción de los empleados hacia el hotel.

Según Koontz y Weihrich (2007) definen la comunicación como “La transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla” (p. 350).

Tomando en cuenta la definición de los autores anteriores, los resultados reflejan que algunas veces existe una adecuada comunicación en la empresa, se maneja información clara y se alienta a compartir entre los compañeros y los mandos se comunican, mientras que la confianza muy pocas veces se fomenta en el hotel objeto de estudio.

Para López (2006) las relaciones interpersonales son las capacidades que se poseen para desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad y estas deben desarrollarse de manera que faciliten la convivencia con las personas que forman el entorno familiar, social y laboral.

Sobre el indicador “relaciones interpersonales” estudiado en el hotel, los resultados obtenidos son favorables ya que a criterio de los sujetos de estudio las relaciones son cordiales, mientras que casi siempre existe respeto y comprensión y satisfacción entre los compañeros de trabajo, y algunas veces se recibe el apoyo de los diferentes mandos del hotel.

Para Vásquez (2006) el trabajo en equipo es el proceso de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador o líder.

Lo antes mencionado por el autor, al confrontarlo con los resultados del cuestionario se pudo comprobar que este elemento es muy importante dentro de la ejecución de tareas dentro del hotel, aunque fue calificado como “algunas veces” que realizan reuniones y que sean de utilidad, emiten su punto de vista y se trabaja en equipo; mientras que la totalidad de los sujetos de estudio indicaron que siempre reciben apoyo de los compañeros de trabajo.

Para Ivanincevich, Konopaske y Matteson (2012) “la motivación consta de al menos tres componentes: La dirección se refiere a lo que un individuo elige hacer cuando se le presentan varios cursos de acción alternos. La intensidad se relaciona con la fuerza de la respuesta del individuo una vez hecha la elección. Por último, la persistencia se refiere a la resistencia del comportamiento, o cuánto tiempo mantendrá su esfuerzo la persona”. (p. 159)

De acuerdo con los resultados obtenidos de la presente tesis, la motivación es un elemento fundamental en el ser humano, y las calificaciones ofrecidas en los preguntas del instrumento reflejan, que siempre realizan pagos puntuales en el hotel, mientras que la retribución fue calificada como algunas veces como justa y el resto lo ponderan como muy pocas veces fomentan la motivación, motivación en el personal y no elogian al personal.

## VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados se concluye lo siguiente:

1. Se determinó que la percepción del clima organizacional del personal del hotel objeto de estudio, es favorable, ya que la opinión que tienen los empleados sobre cada uno de los indicadores estudiados al ser promediado son positivos, no así a la hora de ponderar indicador por indicador que se tienen resultado desde desfavorable hasta muy favorable.
2. Se concluye que los sujetos de estudio del hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo están satisfechos con su puesto de trabajo ya que cubre las necesidades básicas y opinan que el trabajo es muy importante, estos elementos influyen muy favorablemente en la satisfacción de los empleados del hotel.
3. Se determinó que la comunicación que practican los empleados en el hotel objeto de estudio es desfavorable, ya que algunas veces se comunican y la información no es clara, no existe confianza entre los colaboradores, y la empresa no alienta a todos los colaboradores a compartir y consideran que casi siempre es abierta la comunicación para la ejecución correcta de cada una de sus tareas.
4. Las relaciones interpersonales del personal del hotel se desarrollan de una manera favorable, ya que las relaciones entre los colaboradores las consideran cordiales, y casi siempre hay respeto, comprensión y apoyo mutuo de los compañeros no así de los diferentes mandos y existe una satisfacción con los compañeros de trabajo.
5. En el hotel objeto de estudio se lleva de manera favorable el trabajo en equipo porque existe apoyo entre los compañeros para realizar el trabajo y algunas veces resultan de utilidad las reuniones y poder emitir su punto de vista sin temor a ser amonestados y trabajan juntos para resolver situaciones que se presenten en la ejecución del trabajo, todo esto conlleva al logro de los objetivos organizacionales.

6. Se comprobó que la motivación del personal del hotel es desfavorable ya que muy pocas veces se fomenta la motivación y elogian por la ejecución de las tareas designadas, casi siempre consideran que la retribución es justa, y le otorgan un siempre con relación al pago puntual.

## VII. RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Evaluar periódicamente el clima del hotel con el fin de mejorar los indicadores desfavorables y reforzar otros y con ello sea calificado como muy favorable.
2. Promover programas de manera trimestral que persigan la satisfacción de los empleados y que los motiven a realizar de mejor forma las tareas de cada uno de los puestos de trabajo que ejecutan.
3. Establecer reuniones mensuales con el fin que cada colaborador de a conocer sus sugerencias a sus jefes inmediatos, además de manifestar su sentir con los compañeros de trabajo, asimismo mejorar los canales de comunicación, estableciendo los correos electrónicos, memorándums y de manera verbal informar aquellas situaciones inmediatas; todo esto permite fomentar un sistema de comunicación abierto.
4. Practicar las relaciones interpersonales que manejan ya que es favorable para la convivencia entre los empleados del hotel, de igual forma para que las relaciones sean muy favorables se recomienda practicar reuniones informarles como lo son encuentros deportivos, almuerzos y otros afines a la naturaleza del hotel y esto permite mejorar las relaciones entre todos los colaboradores.
5. Programar bimensualmente normas de convivencia con actividades que permitan fortalecer la motivación y fomentar el trabajo en equipo y compañerismo, por otro lado implementar las felicitaciones por la realización de manera efectiva de un trabajo así también en la fecha del cumpleaños para que los colaboradores se sientan parte del hotel.

6. Establecer actividades para motivar a los colaboradores y estas permitan mantener y reforzar el bienestar laboral, además implementar reconocimientos de logros individuales y en equipo, con el fin lograr actitudes positivas en la ejecución de las tareas designadas.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior*. San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. Disponible en Red [http://www.unpa.edu.mx/tesis\\_Tux/tesis\\_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf](http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. (1ª. Edición). Perú: USAT, Escuela de Economía.
- Armas, M. (2010). *Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la editorial vallejana de la Universidad César Vallejo, provincia de Trujillo, Diciembre 2010*. Tesis: Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Disponible en red: <http://es.scribd.com/doc/53227681/tesis-clima-organizacional-marilyn-armas-zavaleta>
- Baca, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. (5ª. Edición.) México: McGraw Hill
- Baguer, A. (2005). *Alerta, descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. (1ª. Edición) España: Editorial Díaz de Santos.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. (2ª Edición) México: Editorial Trillas.
- Celada, E. (2013). *Medición del clima organizacional de la universidad del valle de Guatemala, Altiplano*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Creswell, J. W. (2005). *La investigación educativa: la planificación, realización y evaluación de la investigación cuantitativa y cualitativa*. (2ª. Edición). Upper Saddle River, NJ, EE. UU.: Prentice-Hall.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª Edición) México: McGraw-Hill.
- Diccionario Enciclopédico Océano (2007).

Espinosa, R. (2006). *Propuesta para, mejorar el clima organizacional de una Industria*. Tesis URL. Guatemala.

Fernández Aguado. J. (2006). *Fundamentos de la Organización de empresas*. Editorial: Narceas, S.A.

García, J. (2007). *Motivación: haga lo que hagan*. (1ª. Edición) España: FC Editorial.

Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de la Seguridad Pública en Tamaulipas*. Tesis: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tamaulipas, México.

Gómez y Acosta. (2008). *Trabajo en equipo instalaciones*. México. Limusa.

González, M. (2006). *Habilidades directivas*. (1ª. Edición) España: Innovación y Cualificación, S.L.

Hellriegel, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. (11ª Edición) Madrid: Pearson Education. Hender.

Hernández, A. (2012). *Estudio de Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Jutiapa.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. Edición) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Huertas, M. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, Pearson Educación.

Ivanincevich J., Konopaske R., y Matteson M. (2012). *Comportamiento organizacional*. (2ª. Edición) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración, Un enfoque Internacional*. (7<sup>a</sup>. Edición) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Lara, C (2012). *La Medición del Clima Organizacional en el Área de Producción de Detergentes en una Empresa de Artículos de Limpieza*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Lazarillo, C. (2006). *Comunicación en la Organización*. Extraído el 22 de Abril de 2006 <http://www.lazarillo.com/latina/a/32costarica.htm>.
- Littaver, M. (2008). *Tu personalidad Original* (1<sup>a</sup>. Edición) Editorial Unilit. Miami, Florida.
- Litwin, C. y Stringer, B. (2003). *Ambiente en su empresa*. (1<sup>a</sup> Edición.). México: McGraw Hill.
- López, N. (2007). *Diagnóstico del clima organizacional en una imprenta guatemalteca*. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Disponible en: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/01/01/Lopez-Lorenzo-Ninive/Lopez-Lorenzo-Ninive.pdf>
- Luciem, A. y Pierre, S. (2007). *Las relaciones interpersonales*, (3<sup>a</sup>. Edición) Editorial
- Madrigal, B. (2004). *Habilidades directivos* (1<sup>a</sup>. Edición) México: McGraw-hill.
- Márquez, M. (2004). *Satisfacción Laboral*. [En red]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.
- Martínez, M. (2005). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. (1<sup>a</sup>. Edición) España: Editorial Díaz de Santos.
- Ortiz, D. (2013). *Factores críticos del clima organizacional en el departamento de archivo del Hospital de Escuintla*. Universidad Rafael Landívar.

- Pérez, B. (2009). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo*. Revista de investigación científica: Universidad Nacional del Centro de Perú. Perú.
- Quintanilla, I. (2005). *Empresas y personas*. (7ª Edición) España, editorial Diaz de Santos S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª Edición) México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª Edición) México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (10ª Edición) México, Person Education.
- Robbins, S., Stephen P. y Coulter, M. (2010) *Administración*. (10ª Edición) Pearson Educación, México
- Rodríguez, J. (2009) *Administración Moderna de Personal*. (7ª Edición) México. Editorial Learning.
- Rodríguez, M. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional* pp. 150-177, en Diagnóstico Organizacional. México D.F. Alfaomega.
- Salinas, O. (2005). *Trabajo limpio y seguro, seguridad e higiene laborales*, disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%203/higieneyseguridad.m>.
- Sánchez, F. (2009). *Clima organizacional*. México: Prentice Hall.

Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato*. Tesis: Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Disponible en: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>

Vásquez, L. (2006). *Trabajo en equipo*. (1ª Edición) España. Ideas propias.

Werther, W. y Davis K. (2004). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª Edición) México: Editorial McGraw Hill.

# Anexos

# **Anexo 1**

### Ficha Técnica

<b>Nombre del instrumento</b>	Cuestionario dirigido al mando gerencial, administrativo y operativo de un Hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa
<b>Autor</b>	Sergio Edgardo Morán Ortiz
<b>Año de elaboración</b>	2014
<b>Origen</b>	Zacapa, Guatemala
<b>Objetivo</b>	Identificar los factores del clima organizacional y con ello conocer los niveles de satisfacción del personal, además de conocer en el personal administrativo y operativo que tan satisfechos se sienten dentro de su puesto de trabajo.
<b>Dirigido a</b>	Nivel gerencial, administrativo y operativo
<b>Indicadores y número de preguntas</b>	El Cuestionario está formado por 22 preguntas de escala de Likert, de acuerdo a los indicadores: satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y motivación.
<b>Forma de aplicación</b>	Entrevista individual con los sujetos de estudio del mando gerencial, administrativo y operativo
<b>Tiempo de aplicación</b>	Sin límite de tiempo
<b>Administración</b>	Individual

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
**CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. ZACAPA**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL NIVEL GERENCIAL, ADMINISTRATIVO Y  
OPERATIVO DE UN HOTEL UBICADO EN SANTA CRUZ RÍO HONDO DEL  
DEPARTAMENTO DE ZACAPA**

Buenos días, mi nombre es Sergio Edgardo Morán Ortiz, estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar, Campus Regional San Luis Gonzaga, S.J. Zacapa y actualmente me encuentro realizando mi estudio de tesis titulada “Clima Organizacional para el personal de un Hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa”.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo a su opinión, marcando con una “X” el número de escala cuantitativa que aparece en cada pregunta.

**I. Ponderación:**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

**II. Identificación personal**

Usted ocupa el puesto de: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

### III. Elemento de estudio: Clima organizacional

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<b>Satisfacción</b>	1. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
	2. ¿Considera que sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente?					
	3. ¿Cree que su trabajo es importante para la empresa?					
<b>Comunicación</b>	4. ¿A su criterio, considera que la forma de comunicación dentro de la empresa es la adecuada?					
	5. ¿Según su criterio la comunicación que existe entre los distintos mandos es buena?					
	6. ¿La empresa proporciona información necesaria y clara para la realización de sus tareas en su puesto de trabajo?					
	7. ¿Existe la suficiente confianza para dar a conocer un problema laboral?					
	8. ¿La empresa generalmente alienta a compartir el conocimiento/experiencia con los demás?					

	9. ¿El proceso de comunicación es abierto entre compañeros y jefaturas?					
<b>Relaciones interpersonales</b>	10. ¿Considera que las relaciones con sus compañeros de trabajo son cordiales?					
	11. ¿Según su criterio, el personal de la empresa se respeta y comprenden en el desarrollo de sus actividades diarias?					
	12. ¿El personal de los diferentes mandos se apoyan en la ejecución de las tareas cuando es necesario?					
	13. ¿Se siente bien con la calidad de servicio y respuesta que recibe de parte de sus compañeros de trabajo?					
<b>Trabajo en equipo</b>	14. ¿Las reuniones de trabajo resultan de mucha utilidad para realizar el trabajo asignado?					
	15. ¿Cree que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando necesita realizar tareas que necesiten apoyo?					
	16. ¿Considera que puede expresar su punto de vista, aún cuando contradiga al de otros compañeros de trabajo?					

	17. ¿En este hotel considera que con frecuencia se trabaja en equipo?					
<b>Motivación</b>	18. ¿La empresa realiza actividades de motivación que fomentan las relaciones humanas entre los empleados?					
	19. ¿Se siente motivado por los resultados que logra en su puesto de trabajo?					
	20. ¿La retribución que recibe es justa de acuerdo a las actividades que realiza?					
	21. ¿Cuándo realiza de manera adecuada su trabajo, reciben algún elogio de parte de su jefe inmediato?					
	22. ¿La empresa cumple con sus pagos de sueldos puntualmente?					

**¡Agradecido con el tiempo brindado!**

# **Anexo 2**

## Cartas de validación de instrumentos

Zacapa, 26 de agosto de 2014

### A quien interese:

Por este medio indicó que a petición del estudiante SERGIO EDGARDO MORAN ORTIZ y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada "Clima organizacional para el personal de un Hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Carlos Rolando Guirola  
Administrador de Empresas

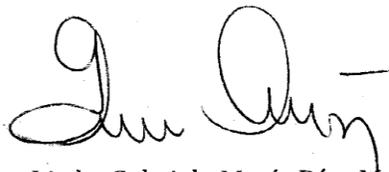
Zacapa, 26 de agosto de 2014

**A quien interese:**

Por este medio indicó que a petición del estudiante SERGIO EDGARDO MORAN ORTIZ y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada "Clima organizacional para el personal de un Hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Gabriela María Díaz Morales

Administrador de Empresas

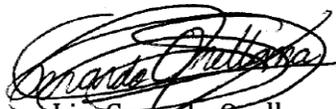
Zacapa, 26 de agosto de 2014

**A quien interese:**

Por este medio indicó que a petición del estudiante SERGIO EDGARDO MORAN ORTIZ y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada "Clima organizacional para el personal de un Hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Gerardo Orellana

Administrador de Empresas