

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRES HOTELES DEL MUNICIPIO
DE CHIQUIMULA, DEL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA."**

TESIS DE GRADO

ARLIN MAGALI ORTEGA ALVARADO

CARNET 29087-86

ZACAPA, MAYO DE 2017
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRES HOTELES DEL MUNICIPIO
DE CHIQUIMULA, DEL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

ARLIN MAGALI ORTEGA ALVARADO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ZACAPA, MAYO DE 2017
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
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 CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. OMAR ALEXANDER ALDANA PORTILLO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CARLOS LEONEL CERNA RAMIREZ

LIC. EDWIN FILIBERTO COY CORDÓN

LIC. ELBY MARÍA CASASOLA CHACÓN



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ARLIN MAGALI ORTEGA ALVARADO, Carnet 29087-86 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01170-2017 de fecha 21 de mayo de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRES HOTELES DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA, DEL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 23 días del mes de mayo del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Zacapa, 11 de enero de 2017

Señores:
Miembros de Consejo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar


Distinguidos Miembros de Consejo:

Respetuosamente me dirijo a Ustedes deseándoles éxitos en tan distinguida labor.

En cumplimiento del nombramiento para asesorar la tesis: **Satisfacción laboral y clima organizacional en tres hoteles del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula**” elaborada por la estudiante Arlín Magali Ortega Alvarado, carné No. 29087-86.

Tengo el agrado de comunicarle que de acuerdo a la metodología, reglamentos y disposiciones de la Universidad, a mi criterio cumple con los requisitos fijados por la Facultad para ser sometido a la defensa privada de tesis.

Sin otro particular, me suscribo de Ustedes, como su atento servidor.



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

DEDICATORIA

A Dios: porque ha sido mi fuerza, mi escudo, mi aliento y mi protección en los momentos más difíciles de mi vida, a Él debo todos mis logros, triunfos y éxitos. Porque me ha enseñado a levantarme en momentos de debilidad. Con todo mi corazón y todas mis fuerzas le agradezco profundamente y dedico este triunfo a Él en primer lugar.

A mis hijos: Edgar Aníbal Archila Ortega, su amor, por su paciencia, su comprensión y entender el esfuerzo que he realizado para culminar mi sueño y Arlín Andrea Córdón Ortega, para que este logro sea un ejemplo en su vida. Con todo mi corazón, los amo.

A mis padres: Isaac Ortega Fuentes (+) un ejemplo a seguir, un padre amoroso, humilde, respetuoso, soñador, que aunque no está conmigo, estoy segura que se sentiría orgulloso de mi triunfo. Francisca Alvarado Carranza, una madre esforzada, valiente, virtuosa, luchadora, de quien he aprendido tanto y me siento orgullosa.

AGRADECIMIENTO

A Dios: por su amor y su infinita misericordia. Mis logros son el resultado de su ayuda, aprendo de Él cada día de mi vida. Cuando caigo, me levanta, me ha enseñado a vivir confiada, sabiendo que su protección está conmigo a donde quiera que vaya.

A mis hijos: Edgar Aníbal Archila Ortega y Arlín Andrea Cordón Ortega, porque son un regalo de Dios para mí, han pasado circunstancias difíciles y se han hecho más fuertes. Este triunfo también es suyo.

A mi madre: Francisca Alvarado Carranza, porque siempre me apoyó y fue un sueño para ella que culminara mi carrera.

A mi amigo: Licenciado Juan Luis Calderón Jacome, por su apoyo profesional, por orientarme y compartir sus conocimientos y por levantándome el ánimo cuando sentía que no podía seguir.

A la Universidad

Rafael Landívar: por recibir los conocimientos de mi carrera, en tan prestigiosa universidad y hacer de mí una profesional con principios y valores al servicio de la comunidad.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

| | |
|--|-----------|
| I. MARCO REFERENCIAL | 1 |
| 1.1 Marco contextual | 1 |
| 1.1.1 Antecedentes..... | 1 |
| 1.1.2 Situación actual de los tres hoteles | 5 |
| 1.1.3 Antecedentes de los tres hoteles | 6 |
| 1.1.4 Misión y visión de los tres hoteles..... | 7 |
| 1.1.5 Funciones de los colaboradores de tres hoteles | 11 |
| 1.2 Marco Teórico | 33 |
| 1.2.1 Satisfacción laboral..... | 33 |
| 1.2.2 Clima organizacional..... | 38 |
| II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 44 |
| 2.1 Objetivos..... | 46 |
| 2.1.1 Objetivo general..... | 46 |
| 2.1.2 Objetivos específicos:..... | 47 |
| 2.2 Elementos de estudio | 47 |
| Variables de estudio | 47 |
| 2.2.1 Definición conceptual..... | 48 |
| 2.2.2 Definición operacional..... | 48 |
| 2.2.3 Indicadores..... | 48 |
| 2.3 Alcances y límites..... | 49 |
| 2.4 Aporte..... | 49 |
| III. MÉTODO | 50 |
| 3.1 Sujeto | 50 |
| 3.2 Población y muestra | 53 |
| 3.3 Instrumentos | 53 |
| 3.3.1 Cuestionario para el personal administrativo y/o operativo | 53 |
| 3.4 Diseño y metodología estadística..... | 57 |
| 3.5 Procedimiento..... | 57 |

| | |
|---|-----------|
| IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS..... | 59 |
| V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 72 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 76 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 79 |
| VIII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 82 |

ANEXOS

| | |
|--|------------|
| 1 Cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo..... | 86 |
| 2 Cuadro de medición del indicador motivación, hotel A..... | 89 |
| 3 Cuadro de medición del indicador motivación, hotel B..... | 90 |
| 4 Cuadro de medición del indicador motivación, hotel C..... | 91 |
| 5 Cuadro de medición del indicador recompensa, hotel A..... | 92 |
| 6 Cuadro de medición del indicador recompensa, hotel B..... | 93 |
| 7 Cuadro de medición del indicador recompensa, hotel C..... | 94 |
| 8 Cuadro de medición del indicador responsabilidad, hotel A..... | 95 |
| 9 Cuadro de medición del indicador responsabilidad, hotel B..... | 96 |
| 10 Cuadro de medición del indicador responsabilidad, hotel C..... | 97 |
| 11 Cuadro de medición del indicador ambiente laboral, hotel A..... | 98 |
| 12 Cuadro de medición del indicador ambiente laboral, hotel B..... | 99 |
| 13 Cuadro de medición del indicador ambiente laboral, hotel C..... | 100 |
| 14 Cuadro de medición del indicador relaciones, hotel A..... | 101 |
| 15 Cuadro de medición del indicador relaciones, hotel B..... | 102 |
| 16 Cuadro de medición del indicador relaciones, hotel C..... | 103 |
| 17 Cuadro de medición del indicador conflicto, hotel A..... | 104 |
| 18 Cuadro de medición del indicador conflicto, hotel B..... | 105 |
| 19 Cuadro de medición del indicador conflicto, hotel C..... | 106 |
| 20 Carta de validación del instrumento..... | 107 |
| 21 Carta de validación del instrumento..... | 108 |
| 22 Carta de validación del instrumento..... | 109 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura No. | Página |
|--|---------------|
| 1 Estructura organizacional Grand Caporal Hotel..... | 9 |
| 2 Estructura organizacional La Caballeriza Hotel..... | 10 |
| 3 Estructura organizacional Hotel Posada El Canjá..... | 11 |

ÍNDICE DE CUADROS

| Cuadro No. | Página |
|---|---------------|
| 1 Colaboradores del departamento administrativo por nivel jerárquico, género y escolaridad de los hoteles A, B y C..... | 51 |
| 2 Colaboradores del departamento operativo por nivel jerárquico, género y escolaridad de los hoteles A, B y C..... | 52 |
| 3 Ítems planteados en el instrumento por indicador y peso asignado..... | 54 |
| 4 Ponderación por escala..... | 54 |
| 5 Punteos máximos y mínimos..... | 55 |
| 6 Valoración cuantitativa y cualitativa..... | 56 |
| 7 Medición del nivel de motivación, hoteles A, B y C..... | 59 |
| 8 Medición del nivel de recompensa, hoteles A, B y C..... | 61 |
| 9 Medición del nivel de responsabilidad, hoteles A, B y C..... | 63 |
| 10 Medición del nivel de ambiente laboral, hoteles A, B y C..... | 65 |
| 11 Medición del nivel de relaciones, hoteles A, B y C | 67 |
| 12 Medición del nivel de conflicto, hoteles A, B y C | 69 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| Gráfica No. | Página |
|--|---------------|
| 1 Nivel de motivación de los colaboradores por hotel..... | 59 |
| 2 Motivación..... | 60 |
| 3 Nivel de recompensa de los colaboradores por hotel..... | 61 |
| 4 Recompensa..... | 62 |
| 5 Nivel de responsabilidad de los colaboradores por hotel..... | 63 |
| 6 Responsabilidad..... | 64 |
| 7 Nivel de ambiente laboral de los colaboradores por hotel..... | 65 |
| 8 Ambiente laboral..... | 66 |
| 9 Nivel de relaciones de los colaboradores por hotel..... | 67 |
| 10 Relaciones..... | 68 |
| 11 Nivel de conflicto de los colaboradores por hotel..... | 69 |
| 12 Conflicto..... | 70 |
| 13 Niveles de satisfacción laboral y clima organizacional por indicador..... | 71 |

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal: evaluar los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional de los colaboradores en tres hoteles del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula.

La investigación es descriptiva, se realizó con una población de 65 colaboradores tanto del departamento administrativo como del departamento operativo de los hoteles. Para la obtención de resultados, se aplicó un instrumento de 30 preguntas con escala de Likert, con el propósito de observar los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional de los hoteles.

Se concluyó que el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles A y B se encuentra en un nivel medio, tanto en motivación como en recompensa, derivado de algunos aspectos estudiados, se deduce que estos resultados podrían provocar o incidir en el desinterés, desánimo e insatisfacción de los colaboradores. El nivel de clima organizacional de los hoteles A y C, se estableció en un nivel alto; por lo que se deduce que en estas organizaciones, sus colaboradores tienen un mayor compromiso consigo mismos y con los demás, mayor responsabilidad y mejor relación con los compañeros de trabajo. En el hotel B el nivel de clima organizacional se estableció en un nivel medio, lo que podría incidir en falta de compromiso y desinterés en el desempeño de sus funciones.

Se recomendó, realizar periódicamente mediciones de satisfacción laboral, a través de cuestionarios, entrevistas, que permitan medir y clasificar el nivel en sus variables dependientes como: motivación y recompensas; crear programas de motivación proyectados para su ejecución anualmente, para mejorar el clima de trabajo y lograr mantener fidelidad en los colaboradores; establecer programas de recompensas mensuales, tanto económicos como no económicos; promover cursos de capacitación, congresos o conferencias; realizar actividades fuera de las oficinas o instalaciones, impulsar actividades familiares, crear un buzón de quejas, para observar y analizar las

situaciones que se generen y encontrar soluciones en corto plazo; lo anterior contribuirá al mejoramiento de la productividad y a alcanzar los objetivos y metas, incrementando la solidez de las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Chiquimula es una de las ciudades con mayor comercio del oriente de Guatemala. El departamento está ubicado en un área fronteriza entre El Salvador y Honduras; su condición limítrofe le permite ser un punto estratégico para el intercambio comercial, por ser un paso obligado del tránsito terrestre hacia las fronteras.

Entre los más importantes centros de comercio de la ciudad de Chiquimula se encuentran el mercado central, mercado la terminal y el centro Comercial Pradera. Además, cuenta con lugares turísticos naturales como el volcán de Ipala, ubicado en el municipio de Ipala; la laguna El Jute, se localiza aproximadamente a 9 kilómetros y medio de la ciudad de Chiquimula, escondida en la cima de las montañas, que ofrece a los visitantes un ambiente fresco, libre de contaminación.

En éste contexto, entra en juego el sector hotelero chiquimulteco, que forma parte del engranaje económico del departamento. Para que este sector alcance un máximo beneficio tiene que existir calidad en el servicio que prestan las empresas hoteleras.

En toda organización es importante y relevante el tema de satisfacción laboral, ya que el objetivo de una empresa es ser altamente competitiva y obtener un mejor posicionamiento en el mercado local. De allí parte la importancia de comprender el fenómeno de la satisfacción o insatisfacción laboral en los colaboradores.

La satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva que puede estar ligada a varias áreas del entorno de trabajo, y pueden afectar en forma positiva o negativa la labor de los colaboradores. Algunos de los factores que afectan a los trabajadores y que puede producir insatisfacción en el trabajo, pueden ser: cuando ven disminuidas las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, se encuentran con un horario que no es compatible con su vida familiar, si existe un trato hostil entre compañeros o jefes, es decir, que hay una serie de situaciones que hacen que las personas se sientan insatisfechas en su trabajo, siendo esta una respuesta negativa hacia la empresa.

La organización debe tomar en cuenta el estudio del clima organizacional, ya que le permitirá conocer la opinión de los trabajadores del entorno laboral, percibirá la situación actual del ambiente de trabajo, resolverá problemas que puedan haber sido provocados por mala comunicación y creará un ambiente de trabajo favorable a la empresa.

El presente documento contiene una investigación de tipo descriptiva en donde se evaluó y analizó los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional de tres empresas hoteleras de la ciudad de Chiquimula; para esta investigación se utilizó un instrumento que permitió, de acuerdo a los resultados obtenidos, apreciar los niveles de satisfacción en los colaboradores de los departamentos administrativo y operativo y del clima organizacional en el que se desempeñan las empresas hoteleras.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

A continuación se hace mención de otras investigaciones relacionadas a la satisfacción laboral y clima organizacional, estos temas están estrechamente relacionados el uno con el otro dentro del ámbito interno de las empresas:

Fuentes (2012), en la investigación *“satisfacción laboral en la productividad, de los trabajadores del área de recursos humanos del organismo judicial del centro regional de justicia de Quetzaltenango”* evaluó el nivel de satisfacción laboral y su influencia en la productividad. El objetivo general de esta investigación fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano.

Los resultados obtenidos de la investigación indican que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. También estableció que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

Recomendó efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente, para mantener información actualizada de la misma y que contribuyan a conocer cuáles son las necesidades del equipo que integra la Delegación de Recursos Humanos.

Godínez (2010), en su investigación *“Percepción de los subalternos de género masculino sobre el liderazgo femenino en puestos ejecutivos”* estableció como objetivo general determinar cuál es la percepción que tienen los subalternos de género masculino sobre el liderazgo femenino en puesto de dirección de una universidad del país.

De acuerdo a los resultados obtenidos, determinó que el liderazgo que ejerce el líder de género femenino en su puesto de trabajo, en áreas de comunicación y toma de decisiones, es poco favorable. Por lo que, entre líder y subalterno existe poca confianza, claridad, honestidad, libertad y sensibilidad a la realidad personal, además no hay un buen ambiente laboral ni un buen equipo de trabajo.

Así mismo recomendó que la institución debe incluir en sus programas de capacitación, talleres y dinámicas que ayuden a reforzar la comunicación para mejorar las relaciones laborales.

Vásquez (2013), realizó un *“Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipos, en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala”*, su objetivo fue establecer cuáles eran las cualidades más relevantes como jugadores de equipo, en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la ciudad capital de Guatemala en turnos matutino y vespertino. En sus conclusiones determinó que la cualidad más relevante como jugadores de equipo fue la confiabilidad, mientras que la cualidad menos relevante fue la disciplina.

En sus recomendaciones especificó: proporcionar información teórica por medio de presentaciones o capacitaciones virtuales, sobre el trabajo en equipo y cómo este repercute en los resultados grupales, además recomendó incluir en las reuniones semanales y mensuales, talleres o actividades vivenciales de trabajo en equipo, para fortalecer de manera práctica las cualidades más relevantes y convertir las menos relevantes en oportunidades, y de esta manera contribuir a la mejora de los resultados grupales.

Vargas (2013), de acuerdo a su investigación *“clima organizacional en la municipalidad de Estanduela, Zacapa”*, su objetivo principal fue conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de la Municipalidad de Estanduela, departamento de Zacapa. De acuerdo a los resultados obtenidos, determinó que el clima organizacional de la municipalidad de Estanduela es favorable,

se trabaja en equipo, los colaboradores siempre cuentan con apoyo al presentarse un problema, les reconocen el trabajo bien hecho, aunque hace énfasis en que al momento de tomar decisiones no siempre se consideran sus opiniones.

Recomendó que la institución debe reconocer el esfuerzo que los colaboradores realizan para el cumplimiento de sus funciones, a través de recompensas no económicas como: tarjetas de felicitación por logros alcanzados dentro o fuera de la municipalidad, agradecimientos verbales o escritos entre otros. Además, recomendó seguir con las acciones que contribuyan al mejoramiento de la organización y promover y alentar a los colaboradores a dar nuevas y mejores ideas, así como la participación en la toma de decisiones para el mejor desempeño.

Juárez, (2013), en su tesis titulada: *“El Clima Organizacional en los Hoteles A y B de 4 estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango”*, enfocó su estudio en el personal administrativo y operativo de los hoteles A y B de cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango. Para establecer cómo se manifiesta el clima organizacional en los hoteles, utilizó el instrumento de Escala de Clima Organizacional, con un total de 40 preguntas de opción múltiple a 65 personas en total.

De acuerdo a los resultados obtenidos, indicó que en ambos hoteles el clima es aceptable, sin embargo, evidenció tres variables con tendencia negativa, por lo que recomendó implementar una reordenación organizacional, una guía de comunicación estratégica, un plan de capacitaciones constantes y una guía estratégica enfocada al personal, para fortalecer los factores negativos.

Rubio (2010), en su artículo, *“Reglas de oro de un buen clima laboral”*, disponible en la revista *Selecciones*, describe que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Rodríguez (2010), en su estudio de cualidad descriptiva, "*Clima organizacional y su influencia en el rendimiento individual*", investigó establecer la influencia que ejerce el clima organizacional en el rendimiento individual de los trabajadores de Corporación Phara Quetzaltenango, Guatemala. Donde para la obtención de su objetivo principal, utilizó 2 instrumentos de recolección de datos, el primero en escala de Likert que calculó el liderazgo, la comunicación, condiciones de trabajo, la organización, trabajo en equipo, y una boleta de evaluación del desempeño que midió el rendimiento individual aplicado a 38 sujetos de estudio.

De acuerdo a sus resultados, concluyó que el clima organizacional es bueno y produce un comportamiento estable en los colaboradores, además, agregó, que este ambiente provocará que la productividad de la institución eleve el rendimiento individual laboral eficaz y eficientemente. Recomendó realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma constante, con el fin de mantener un ambiente sano.

Cruz (2012), en el estudio de tesis de tipo descriptivo, en el área operativa de una empresa de Outsourcing de Guatemala, donde tuvo como objetivo principal evaluar el clima organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos concluyó que existen ciertas deficiencias en la infraestructura y en el ambiente de trabajo; por lo tanto recomendó dar seguimiento a dichos aspectos, proporcionando la retroalimentación debida a cada uno de los ellos.

Vidaurre (2009), en su estudio de tesis de tipo descriptiva, diagnostica el clima laboral en una empresa de Telecomunicaciones ubicada en San Salvador, con la finalidad de que dicha investigación sea el punto de partida para la propuesta de un programa de motivación laboral, los sujetos de estudio lo conformaron 110 colaboradores, utilizando una encuesta de tipo escala de Lickert estructurada con 60 preguntas.

Los resultados indican que la situación actual de la organización se encuentra a un nivel medio y en donde el clima laboral es estable pero podría; ser óptimo, debido a que existían deficiencias respecto a la comunicación, remuneración, prestaciones y

beneficios sociales, trabajo en equipo y respecto a la identidad organizacional, los colaboradores poseen un sentido de pertenencia y aprecio para la empresa; sugiriendo además una serie de acciones para mejorar los aspectos deficientes.

Lara (2012), desarrolló su investigación en una empresa de artículos de limpieza: “*La medición del clima organizacional en el área de producción de detergentes, en una empresa de artículos de limpieza*” aplicó el instrumento a 40 sujetos, siendo estos los colaboradores del nivel operativo, con el fin de medir el clima organizacional.

En sus conclusiones indicó que no existe influencia entre la satisfacción laboral y la productividad.

De acuerdo a los resultados recomendó la implementación de una propuesta realizada de forma constante para que los empleados puedan tener más motivación y reforzamiento en los aspectos evaluados.

1.1.2 Situación actual de tres hoteles del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula.

Actualmente en la cabecera municipal del departamento de Chiquimula, la zona hotelera juega un papel muy importante, ya que el comercio es pujante y la afluencia de turistas es considerable, pues ambos elementos influyen en el crecimiento, desarrollo, rentabilidad y sostenibilidad de estas empresas.

Toda organización está formada por tres componentes indispensables: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos; este último es el más importante en una empresa, pues el recurso humano es donde recae la eficiencia de toda actividad laboral.

Chiavenato (2007:40), indica que las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir y las organizaciones están constituidas por personas sin las que no podrían existir.

En estas empresas hoteleras, el recurso humano ejerce una sinergia significativa en las acciones que realiza, es por eso que últimamente se ha observado en los colaboradores del hotel A, un cierto grado de desánimo, estrés laboral y falta de compromiso en la realización de sus actividades. En el hotel B se observó que existe falta de estímulo en los colaboradores, que los impulse a mejorar su actitud en el trabajo, por otra parte se observó que los colaboradores del hotel C, reflejaban falta de confianza hacia sus líderes y de unidad con los compañeros de trabajo; todo esto repercute en el alcance de los objetivos y metas, en el desempeño de las actividades designadas, en la imagen de la empresa y en la atención adecuada que se debe brindar a los clientes.

Por lo anterior, es esencial comprender la importancia que tiene la satisfacción que poseen los colaboradores de las empresas hoteleras y el clima organizacional que hay dentro de cada organización, ambos influyen en la actitud y aptitud del personal, los cuales elevan la autoestima, el comportamiento, las relaciones interpersonales, que conlleven a obtener beneficios integrales.

1.1.3 Antecedentes de tres hoteles del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula.

Hotel Grand Caporal, registrado como Hotel y Restaurante, inició sus operaciones en agosto de 2015, cuenta con confortables habitaciones, aire acondicionado, habitaciones sencillas, dobles y triples, aire acondicionado, televisión con cable, todas las habitaciones tienen vista a la piscina; amplio parqueo y áreas verdes que le permita a los clientes estar en contacto con la naturaleza. Está ubicado sobre la carretera que conduce a Esquipulas, kilómetro 178, a 50 metros del banco Bantrab y de supermercado la Bodega Oasis, Chiquimula.

La Caballeriza Hotel, inicia operaciones en el 06 de junio del 2012, ofreciendo los servicios de hospedaje, alimentación y piscina con una capacidad de 8 habitaciones tipo cabañas (2 Suites con Jacuzzi, 3 dobles, 3 triples), dando al cliente la oportunidad de disfrutar su estadía en un ambiente familiar, fresco, jardinizado y en contacto con la

naturaleza, con los principales servicios como: aire acondicionado, televisión con cable, agua caliente, servicio de restaurante, piscina, entre algunos otros. Se ubica en el kilómetro 175.5 carretera a Ipala, aldea Sabana Grande, Chiquimula, Guatemala (dentro de Finca Los Laureles).

Hotel Posada El Canjá, es una empresa familiar, fundada en 1988, con el objetivo de brindar un servicio a los clientes, para disfrutar y descansar en un ambiente sano y tranquilo. Cuenta con habitaciones simples, dobles y triples, aire acondicionado, televisión con cable, piscinas, áreas de descanso y amplio parqueo. El hotel se ubica en el kilómetro 171, carretera a Esquipulas, CA-10, Chiquimula.

Por la importancia que deriva el estudio para los hoteles, en el desarrollo del mismo los nombres de los hoteles se omitirán; estableciendo para identificar a cada uno en la forma siguiente: Hotel A, Hotel B y Hotel C.

1.1.4 Misión y visión de los tres hoteles

La información de la misión y visión de los hoteles Grand Caporal y La Caballeriza Hotel fue proporcionada por la administración de cada empresa y obtenida por el informe final de práctica supervisada de estudiantes de la Universidad Rafael Landívar.

Grand Caporal Hotel.

✓ Misión

Resaltar el valor de la hospitalidad guatemalteca, con productos y servicios competitivos para beneficio de nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

✓ Visión

Ser la cadena hotelera líder en Guatemala en la categoría 5 estrellas y gran turismo, reconocido por su calidad en el servicio y rentabilidad.

La Caballeriza Hotel.

✓ **Misión**

Con nuestro trabajo y esfuerzo brindar un servicio de hospedaje y recreación de calidad, higiene y confianza, buscando siempre la satisfacción del cliente, regidos por los principios de ética, honestidad, responsabilidad, amabilidad, equidad y actitud de servicio.

✓ **Visión**

Ser una opción de hospedaje en un entorno natural y campestre brindando a nuestros clientes satisfacción a través de un ambiente confortable, higiénico y de relajación.

Hotel Posada El Canjá.

La misión y visión del hotel El Canjá se elaboró con base a la información proporcionada por la administración y por el manual de organización el cual fue elaborado con la Gerencia Administrativa del hotel.

✓ **Misión**

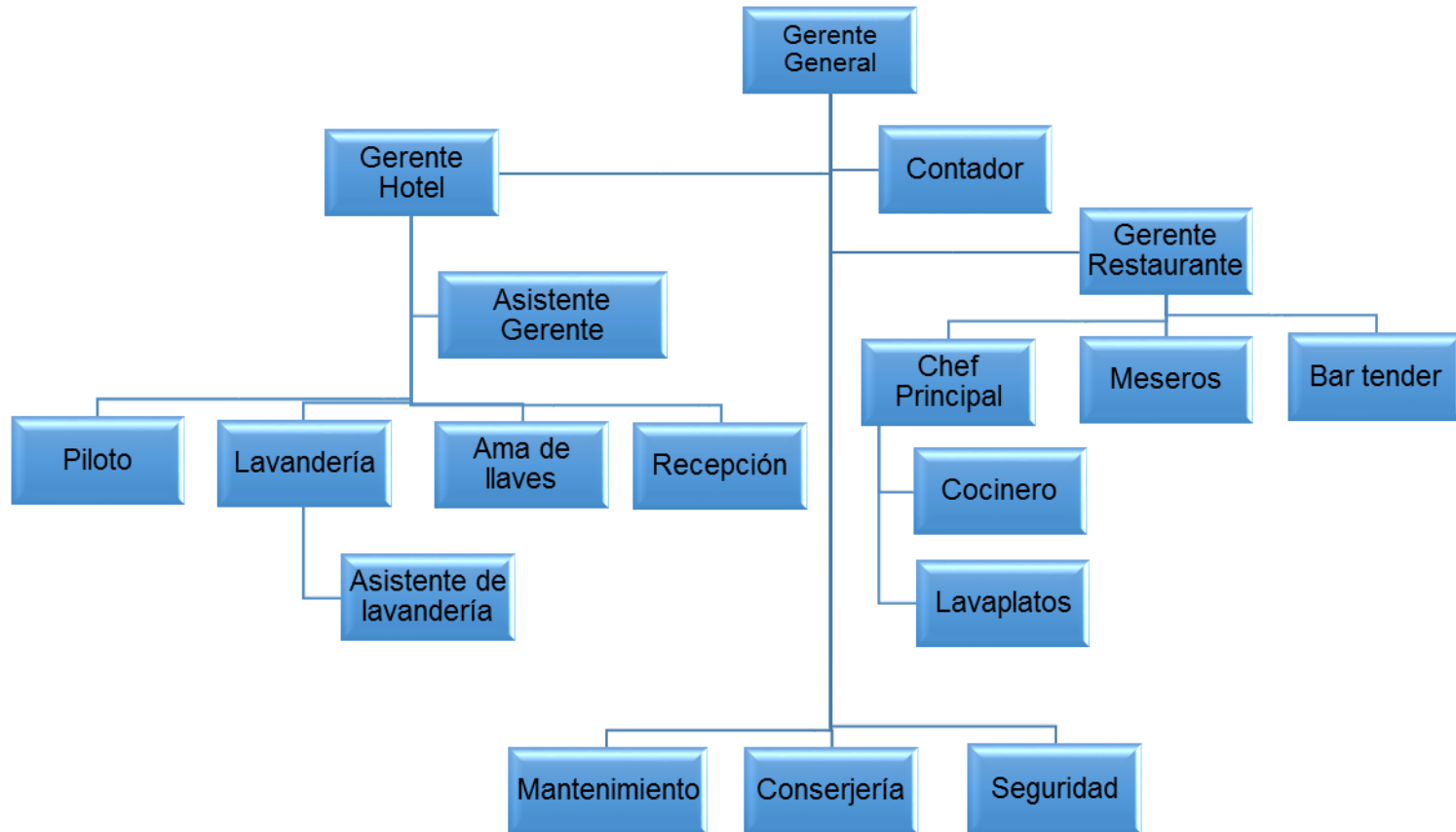
Con nuestro trabajo y esfuerzo brindar un servicio de hospedaje y recreación de calidad, higiene y confianza, buscando siempre la satisfacción del cliente, regidos por los principios de ética, honestidad, responsabilidad, amabilidad, equidad y actitud de servicio.*

✓ **Visión**

Ser una opción de hospedaje en un entorno natural y campestre brindando a nuestros clientes satisfacción a través de un ambiente confortable, higiénico y de relajación.*

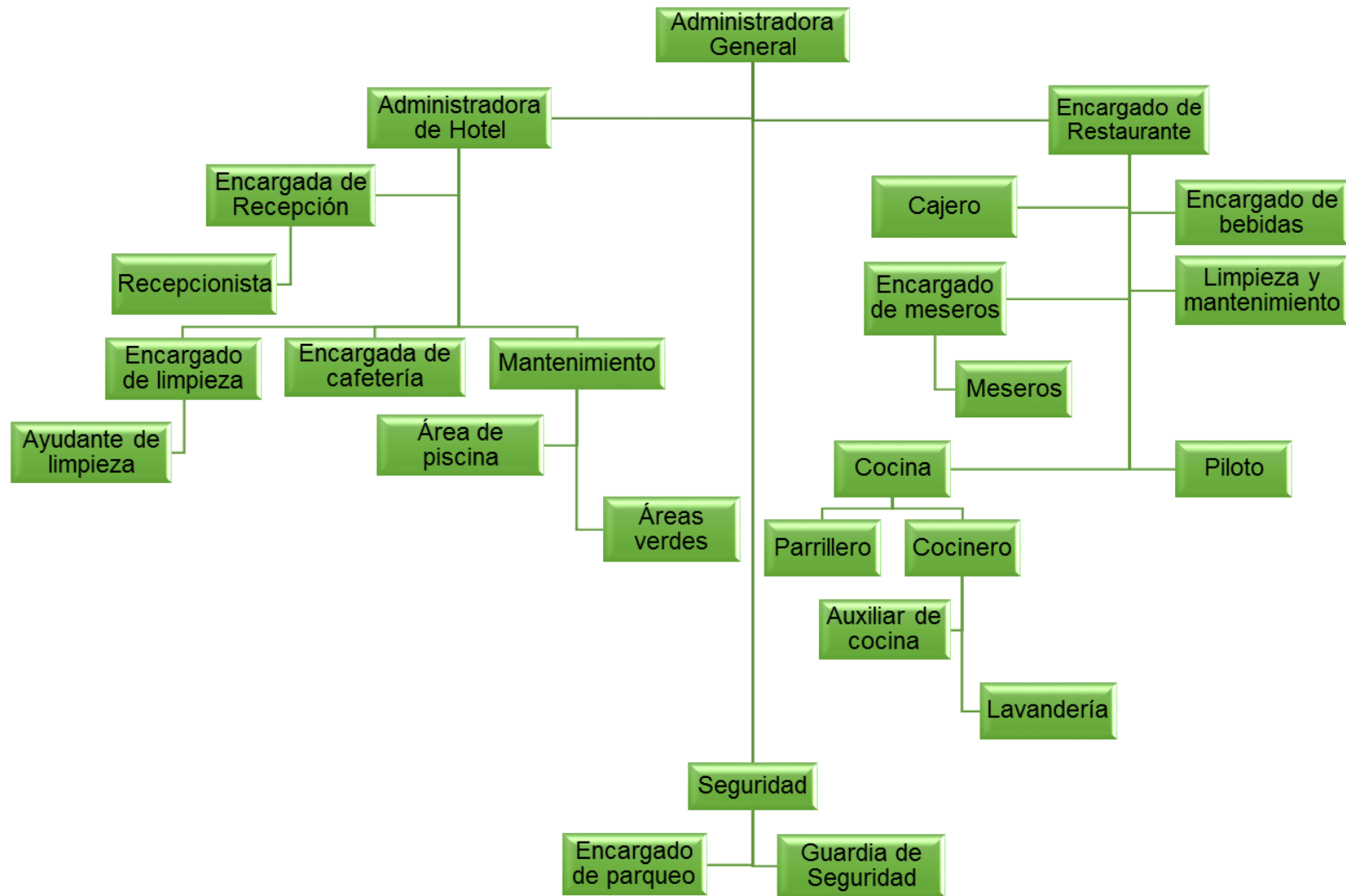
*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la Gerencia.

Figura 1 Estructura organizacional de Grand Caporal Hotel



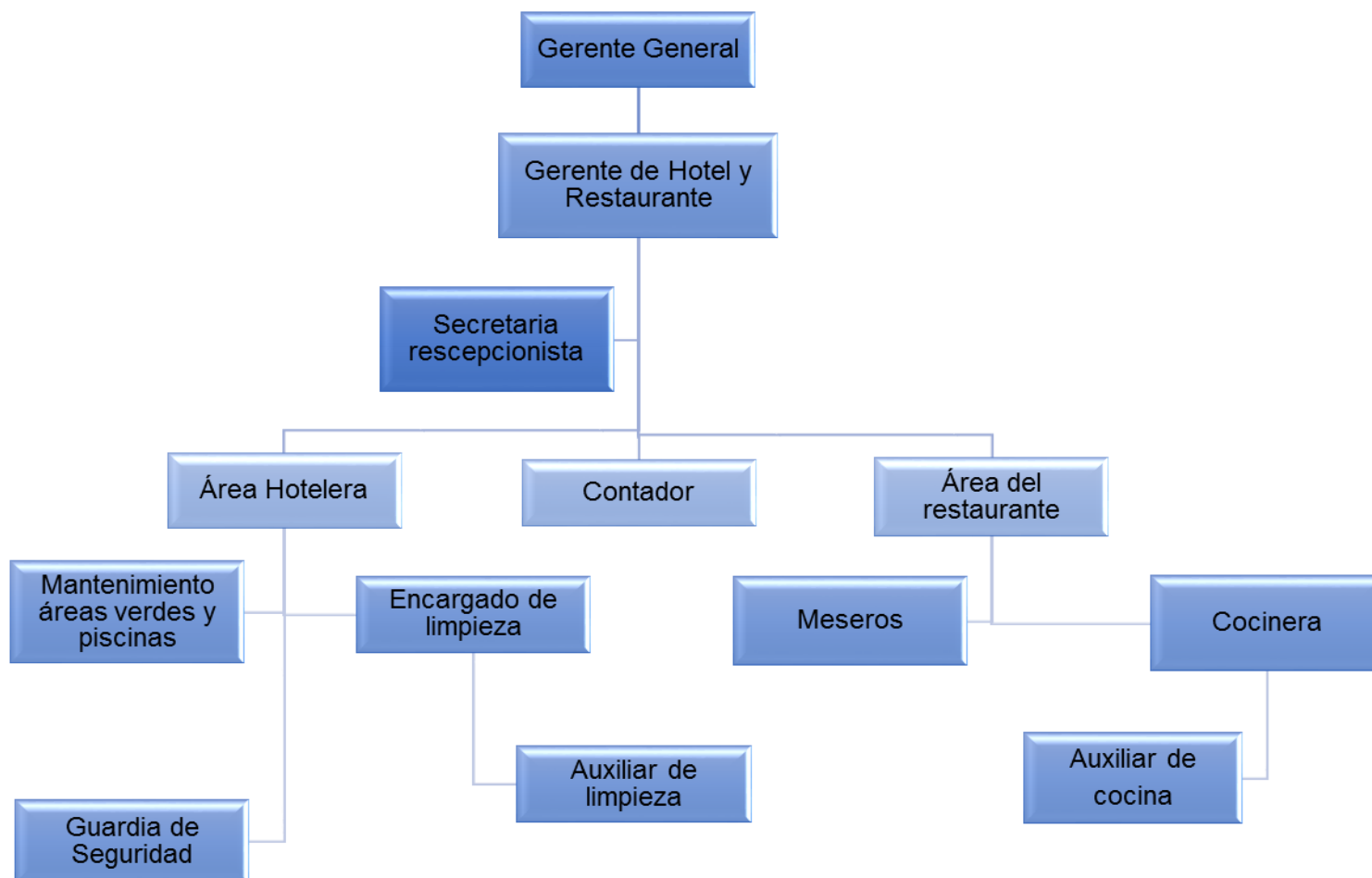
Fuente: Elaborado con información proporcionada por la Gerencia.

Figura 2 Estructura organizacional de La Caballeriza Hotel



Fuente: Elaborado con información proporcionada por la Administración.

Figura 3 Estructura organizacional de Hotel Posada El Canjá



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Gerencia.

1.1.5 Funciones de los colaboradores de los tres hoteles.

La información recabada de las funciones de los puestos administrativos y operativos de los hoteles: Grand Caporal y La Caballeriza Hotel, fue proporcionada por el departamento administrativo y por el informe final de práctica supervisada de estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar. Las funciones de los puestos administrativos y operativos del Hotel Posada El Canjá fueron elaboradas con información proporcionada por la Gerencia Administrativa y determinada con base a la estructura organizacional anteriormente descrita.

➤ Hotel Grand Caporal

Departamento administrativo

- Gerente general
 - Ostentar la máxima representación de la empresa frente a organismos exteriores.
 - Ser el responsable de la calidad en los servicios en la empresa.
 - Fijar las políticas y estrategias de la empresa.
 - Seguimiento técnico, económico y comercial de la empresa.
 - Participar cuando lo considere oportuno, en el tratamiento y gestión de las no conformidades.
 - Realizar un plan de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
 - Velar por el cumplimiento de la misión, visión, políticas y normas de la empresa.

- Gerente de Hotel
 - Coordinar y controlar la operación del establecimiento.
 - Generar y mantener toda la información y controles requeridos por el propietario.
 - Implementar las estrategias y lineamientos establecidos.
 - Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.

- Autorizar pagos a proveedores.
 - Supervisar las operaciones en las áreas funcionales.
 - Supervisar el inicio y el cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
 - Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
 - Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos.
 - Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pagos a proveedores.
 - Participación en reuniones de junta directiva.
 - Dirigir las juntas del personal.
- Asistente de Gerente de Hotel
- Coordinar y controlar la operación del establecimiento.
 - Generar y mantener toda la información y controles requeridos por el propietario.
 - Implementar las estrategias y lineamientos establecidos.
 - Informe de reporte de ventas diarios.
 - Ingreso de detalle de las facturas.
 - Reporte de compras semanal y estados de los pendientes.
 - Organización y archivo de los documentos de la empresa en general.
 - Mensajería interna.
- Gerente Restaurante
- Coordinar y controlar la operación del establecimiento-
 - Generar y mantener toda la información y controles requeridos por el propietario.
 - Implementar las estrategias y lineamientos establecidos.
 - Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
 - Autorizar pagos a proveedores.
 - Supervisar las operaciones en las áreas funcionales.
 - Supervisar el inicio diario y cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.

- Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
- Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos.
- Controlar y supervisar cotizaciones, compras.
- Participación en reuniones del propietario.
- Dirigir las juntas del personal.

Departamento operativo:

Área de Hotel

- Recepción
 - Contestar el teléfono.
 - Llevar control y realizar llamadas de larga distancia.
 - Tomar notas y transferirlas al interesado.
 - Realizar llamadas cuando se le solicite
 - Recibir, registrar y canalizar, correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa vía correo o mensajería.
 - Recibir, canalizar y enviar faxes que entren o salgan a la concesionaria por esta vía.
 - Integra los expedientes para el trámite de contratos, o verificando que la documentación está completa y con todas las firmas que procedan.
 - Mecanografía contratos, boleta de pago inicial y cualquier otro documento necesario para la solicitud de aprobación.
 - Lleva control para el oportuno pago y renovaciones de pólizas de seguro, elaborando la documentación pendiente.
 - Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto.
- Lavandería
 - Recepción diaria de ropa sucia de camas del hotel.

- Lavar
 - Secar
 - Entrega de productos de limpieza
 - Insumos para amas de llaves
 - Limpieza de bodegas
 - Revisión de productos (compra de insumos)
- Asistente de lavandería
- Tender sábanas cortinas y otros
 - Planchar sábanas, cortinas y otros
 - Entregar productos
 - Colocar productos en estantería
 - Lavar baño del lobby
 - Ordenar bodega
- Ama de llaves
- Limpiar habitaciones
 - Hacer camas
 - Colocar amenities en las habitaciones
 - Limpiar ventanas (eventualmente)
 - Revisar controles de televisor y aire acondicionado.
- Mantenimiento
- Revisar y dar mantenimiento constantemente los servicios sanitarios del hotel y del restaurante.
 - Eventualmente pintar las paredes del hotel y restaurante para que no se deterioren.
 - Reparar las paredes del hotel y restaurante para mantenerlas siempre en buen estado.
 - Darle mantenimiento a la piscina
 - Cortar el césped periódicamente.

- Conserjería
 - Dar mantenimiento constante a:
 - Oficinas
 - Patios
 - Jardines
 - Pasillos
 - Áreas de piscina
 - Servicio de catering
 - Limpieza de restaurante y sus alrededores
 - Mantenimiento de sanitarios

- Agente de Seguridad
 - Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados.
 - La prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan.
 - Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados.
 - La prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan.
 - Evitar cualquier hecho delictivo.

Área de restaurante

- Chef Principal
 - Preparar alimentos a los huéspedes.
 - Mantener con perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, trapos de cocina, entre otros.
 - Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos.

- Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
- Cocinero
 - Preparar alimentos a los huéspedes.
 - Mantener con perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, trapos de cocina, entre otros.
 - Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos.
 - Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
- Lavaplatos
 - Mantener limpios los utensilios que se utilizan en la cocina (platos, cubiertos y vasos).
 - Mantenimiento de vajillas.
 - Mantenimiento de cocina en general.
- Mesero
 - Contribuir con la atención y servicio al cliente.
 - Realizar las tareas asignadas con atención, cortesía, cooperación y trabajo con un mínimo de supervisión.
 - Trabajar con otros y en equipo.
 - Comunicarse de manera clara y precisa.
 - Establecer una relación efectiva con el cliente y mantenerla durante todo el servicio.
 - Tratar al cliente y equipo de trabajo con cortesía y respeto.
- Bar tender
 - Elaborar las bebidas de acuerdo a las indicaciones del cliente, el libro de bebidas y los estándares del establecimiento.

- Servir las bebidas a la temperatura recomendada, utilizando el equipo de servicio correcto, de acuerdo a las políticas del establecimiento.
- Preparar el equipo de insumos necesarios para proporcionar el servicio.
- Limpiar y preparar las áreas para el servicio de bar.
- Identificar las necesidades de los clientes y confirmarlas a fin de satisfacer las demandas de los comensales.
- Atender a los clientes de la barra y elaborar comanda de acuerdo a las políticas de la organización.
- Promocionar las bebidas del establecimiento de forma verbal.
- Control de inventarios para tener un stock en insumos.

➤ **La Caballeriza Hotel**

Área del Hotel

Departamento administrativo

- **Administradora Hotel**
 - Administrar y controlar los recursos económicos del hotel.
 - Fungir como representante de la empresa.
 - Coordinar al personal en sus funciones
 - Supervisar la calidad de los servicios prestados.
 - Realizar compras de suministros e insumos.
 - Revisar los movimientos financieros de la empresa y rendir informes al propietario y administración general de la finca sobre operaciones de la empresa.
 - Realizar pagos a proveedores y empleados.
 - Seleccionar y contratar personal.
 - Diseñar publicidad del hotel.
 - Revisión y firma de cotizaciones.
 - Se encarga de la supervisión de eventos dentro de las instalaciones del hotel.

Departamento operativo

- Encargada de recepción
 - Recibir a los huéspedes con una actitud agradable.
 - Hacer las reservaciones de los servicios que se le solicitan.
 - Registro de huéspedes a su llegada y asignación de habitaciones.
 - Entrega y chequeo de habitaciones al ingreso y egreso de los huéspedes.
 - Llevar los formatos para el control de los huéspedes.
 - Supervisar la limpieza y que no haga falta nada en las habitaciones.
 - Recaudar y controlar los ingresos obtenidos por los servicios prestados por el hotel.
 - Cobros y facturaciones de los servicios prestados por el hotel.
 - Dar a conocer el reglamento del hotel a los huéspedes.
 - Realizar cotizaciones de hospedaje y eventos.
 - Compras y manejo de insumos de limpieza, químicos para piscina y productos para uso y venta en el área de cafetería.
 - Supervisar las tareas y funciones de los colaboradores en limpieza y mantenimiento en general, áreas verdes, cafetería, piscina.
 - Controlar y coordinar todas las reservaciones de los huéspedes.
 - Hacer envío de documentos utilizados durante la jornada como: facturas, notas de depósito, números de huéspedes.
 - Realizar las llamadas telefónicas necesarias, para brindar un excelente servicio.
 - Cualquier otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.

- Recepcionista
 - Recibir a los huéspedes y visitantes para el área de piscina con una actitud agradable.
 - Se encarga del registro de huéspedes a su llegada y asignarle habitaciones.
 - Entregar y recibir las llaves de las habitaciones.
 - Llevar los formatos y chequeo de los huéspedes y habitaciones.

- Se encarga de los cobros de habitaciones y centros de consumo que haya tenido el huésped durante su estadía, así como cobro de visitantes a piscina.
- Facturación de los servicios prestados por el hotel.
- Dar a conocer el reglamento del hotel a los huéspedes.
- Dar a conocer el reglamento de uso de la piscina.
- Realizar cotizaciones de hospedaje y eventos.
- Controlar y coordinar todas las reservaciones de los huéspedes.
- Recepción de llamadas telefónicas y correos de reservación.
- Verificar las salidas que va a ver en el día y de esa forma preparar las cuentas correspondientes.
- Se encarga de revisar las habitaciones por medio de check list una vez que los encargados de limpieza hayan terminado de asear.
- Llevar control de folletería y publicaciones referentes al hotel y sitios de interés.
- Es responsable del manejo de caja chica.
- Reportar al jefe inmediato sobre cualquier anomalía.
- Otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.

➤ Encargada de limpieza

- Limpieza general en habitaciones y mantenimiento de la buena presentación de la misma.
- Supervisar el desempeño de labores del personal a su cargo.
- Limpieza de baños.
- Recoger y retirar basura de las habitaciones.
- Recoger la ropa de cama por cada uso para llevarla a lavandería.
- Clasificar la ropa para el proceso de lavado y planchado.
- Lavar y secar la ropa utilizando los equipos y suministros necesarios.
- Guardar la ropa limpia en el closet de servicio del hotel.
- Selecciona y requisita los materiales y elementos.
- Realizar pedidos de insumos a encargada de recepción o administradora del hotel para el uso del departamento de limpieza.

- Controla los suministros, materiales y equipo de trabajo utilizados en su departamento.
- Otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.

➤ Ayudante de limpieza

- Tocar a la puerta antes de entrar a la habitación
- Dejar el aviso de “limpieza en servicio” en la perilla exterior de la puerta de entrada para informar de su presencia.
- Abrir ventanas y puertas para una mejor ventilación de la habitación.
- Verificar que la habitación no tenga ningún daño (muebles quemados, cortinas rotas, vidrios rotos, etc.).
- Colgar la ropa del huésped en el closet, ordenar y acomodar revistas o libros, etc.).
- Sacar la basura del cuarto y del baño al carrito y cambiarle la bolsa plástica al basurero si estuviera sucia.
- Despolvar la habitación y sus muebles.
- Tender las camas, en caso de que las sábanas estén muy sucias o en mal estado, cambiarlas; siguiendo la política del hotel.
- Limpiar mesas de noche, escritorio, cuadros, lámparas y teléfono de la habitación.
- Limpiar y sacudir el closet y verificar el número de ganchos.
- Barrera y limpiar el piso.
- Verificar el funcionamiento de luces y lámparas.
- Limpiar la puerta exterior y asegurarse de cerrarla perfectamente.
- Limpieza del baño, lo que implica:
 - Probar la ducha.
 - Limpiar y secar las manijas de control de la ducha.
 - Limpiar espejos.
 - Limpiar el lavamanos y las manijas del mismo.
 - Colocar todos los suministros (papel, jabón, toallas, etc.)
 - Limpiar el piso del baño.

- Apagar luces del baño.
 - Enviar la ropa sucia a la lavandería.
 - Limpieza de baños en áreas públicas.
 - Limpieza de las demás áreas del hotel, según programación de actividades.
 - Clasificar la ropa para el proceso de lavado y planchado.
 - Lavar y secar la ropa utilizando los equipos y suministros necesarios.
 - Otra tarea que asigne su jefe inmediato.
- Encargada de cafetería
- Proporcionar al cliente un buen servicio e imagen.
 - Encargada del área de caja de cafetería.
 - Prepara diferentes platillos y refacciones.
 - Controlar el estado de los platillos almacenados y la cantidad disponible.
 - Cobros de alimentos y venta de artículos de piscina.
 - Elaboración de listados y compra de insumos necesarios para el uso de la cafetería.
 - Otra tarea asignada por el jefe inmediato.
- Mantenimiento de área de piscina
- Limpieza de piscina.
 - Aspirar y cepillar paredes de la piscina.
 - Aplicación de cloro y químicos.
 - Medir niveles y tratamientos de agua.
 - Limpieza del sistema de filtración.
 - Limpieza de alrededores de la piscina.
 - Otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.
- Mantenimiento área verde
- Limpieza general de áreas verdes.
 - Podar árboles.

- Corte de árboles, grama y chapeo de maleza.
 - Riego de plantas.
 - Jardinización de áreas verdes.
 - Preparación de abonos para plantas.
 - Uso de insecticidas.
 - Otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.
- Guardián de seguridad
- Permitir el acceso del personal y usuarios en horas establecidas.
 - Revisar diariamente antes y después de cada jornada las instalaciones del restaurante.
 - Velar por la seguridad de las instalaciones y personal del restaurante.
 - Cumplir estrictamente el programa de vigilancia de la unidad asignada.
 - Notificar de inmediato al superior, en caso de situaciones relevantes y elaborar el reporte del suceso.

Área de restaurante:

Departamento Administrativo:

- Encargado de restaurante
- Supervisión de las operaciones de los empleados en la prestación de servicios en el restaurante.
 - Inspección de empleados en sus puestos de trabajo, a fin de cerciorarse que cumplan con las funciones que les fueron asignadas.
 - Realizar compras y elaborar pedidos. De insumos necesarios para el restaurante.
 - Asignar tareas específicas al personal cuando éste tenga tiempo libre, para aprovechar al máximo dicho factor y ser más productivos.
 - Verificación de horarios en ingreso y egreso del personal al puesto de trabajo.
 - Revisión de limpieza en las distintas áreas de la parrillada.

- Encargada de caja (forma eventual).
- Organizar y dirigir personal para apoyo en el desarrollo de eventos en otra unidad de negocios.
- Motivar a los empleados para que puedan desarrollar mayor eficiencia en sus labores.
- Elaboración de reportes y rendición de cuentas a Administradora general y propietario.
- Entre otras tareas asignadas por el jefe inmediato.

Departamento operativo

- Encargado de caja
 - Realizar cambios de billetes (sencillo) en el banco que sean necesarios para entrega de vueltos a clientes de manera rápida.
 - Tener conocimiento de los precios de los productos de la parrillada.
 - Supervisar el orden y registro de los pedidos por mesa que los meseros manejan.
 - Ingreso computarizado de la orden de pedido por mesa.
 - Elaboración e impresión de orden de cobro.
 - Recepción de dinero por pago de la venta.
 - Entrega de cambios de dinero o vueltos exactos a los meseros dirigidos a los clientes.
 - Elaboración de forma manual de factura por consumo.
 - Realizar cuadrante de caja al finalizar jornada laboral dejando registro del mismo.
 - Manejo de reportes diarios en libros de ingreso y egreso correspondientes.
 - Reportar a su superior la cantidad de dinero existente por concepto de ventas respaldado de información en los libros.
 - Realizar depósitos a cuenta bancaria de la empresa.
 - Organizar y mantener limpio el área de trabajo.
 - Otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.

➤ Encargado de meseros

- Supervisar el horario, puntualidad, aseo, presentación de los meseros.
- Realizar reuniones con el personal a cargo para evaluar el servicio.
- Verificar la calidad del servicio en la atención del cliente en base a las normas y procedimientos de la empresa sobre calidad, rapidez y cortesía.
- Auxiliar a los meseros cuando ser requiera.
- Cubrir el área de caja eventualmente.
- Participar y verificar la preparación previa al servicio (limpieza área de trabajo, general, secado de tazas, bandejas y armar juego de cubiertos por cliente).
- Preparación del café (que se ofrece como cortesía del restaurante a los clientes).
- Verificar la existencia de insumos necesarios utilizados en sus actividades, realizando la solicitud de los mismos a su jefe inmediato.
- Control de inventario de insumos a su cargo.
- Conocer perfectamente los ingredientes y preparación de los platillos que se tienen en la carta.
- Supervisar las órdenes para su correcto cobro.
- Reportar quejas y desempeño del personal a encargado del restaurante.
- Otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.

➤ Meseros

- Limpieza del salón y ranchos de la empresa.
- Preparación previa al servicio (secado de tazas, bandejas y armar juego de cubiertos por cliente).
- Preparación del café (que se ofrece como cortesía del restaurante a los clientes).
- Conocer perfectamente los ingredientes y preparación de los platillos que se tienen en la carta.
- Bienvenida y ubicación del cliente dentro del restaurante o ranchos.
- Colocar mobiliario en área de ranchos cuando sea necesario en caso de no disponer de más mesas en el área general del restaurante.
- Organizar menús por tiempos de comida.

- Pedir al área de cocina antes de la orden de pedido avena (desayuno) o sopa (almuerzo) dependiendo del número de comensales que ingresen por mesa que se servirá.
- Servir bebidas.
- Tomar la orden de pedido del cliente por mesas.
- Trasladar platillos de la cocina hacia la mesa del cliente.
- Verificar el orden de la mesa que se sirve en caso de requerir algo adicional.
- Retirar platos sucios y limpiar la mesa.
- Ofrecer café de cortesía luego de la comida.
- Realizar bebidas (turno por la noche).
- Presentar orden de pedido al cajero para pedir la orden de cobro.
- Presentar al cliente, la cuenta para que se efectúe su pago.
- Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.
- Apoyar en servicios de eventos realizados en el restaurante donde se es titular o bien trasladarse a otra unidad de negocio que se requiera.
- Otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.

➤ Cocinero

- Sazonar carnes y mariscos.
- Preparar aperitivos, entradas y atoles.
- Realizar cortes de carne o proporcionar ingredientes.
- Preparación de desayunos, platos fuertes y banquetes en caso de eventos.
- Ensamble y diseño de platillos.
- Limpieza de su área de trabajo.
- Lavado de ollas, frideras y demás equipo utilizado para la preparación de los alimentos.
- Secado y colocación de utensilios de cocina.
- Revisar la calidad y cantidad de ingredientes que se tienen para cocinar.

- Verificar y solicitar requisición de ingredientes (carnes, verduras, insumos, etc.), cuando se acaben y necesiten abastecer la despensa para poder preparar rápidamente los distintos platillos que desee el cliente.
 - Dirigir a los ayudantes de cocina.
 - Otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.
- Auxiliar de cocina
- Limpieza general de cocina y exterior cercada al área de trabajo.
 - Preparar acompañantes para desayunos.
 - Montar y servir elementos de los menús.
 - Preparación de guarniciones de comidas para horarios de almuerzo y cena.
 - Preparar el mise en place: ordenar ingredientes y utensilios a utilizar para la preparación que un cocinero requiera para los elementos del menú que se va a preparar durante un turno.
 - Apoyar a cocineros en preparación de platos fuertes.
 - Seguir indicaciones de cocineros.
 - Lavar sartenes, ollas y utensilios en la preparación de los alimentos.
 - Limpieza de congelador y cámaras de refrigeración de ingredientes.
 - Otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.
- Lavandería
- Clasificación de desechos (restos de comida).
 - Lavado y secado de vajilla y otros utensilios de cocina.
 - Organización de cristalería.
 - Lavado y planchado de mantelería.
 - Apoyo en área de tortillería.
 - Cualquier otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.
- Parrillero
- Condimentar y sazonar la carne.
 - Porcionar la carne.

- Azar carne y verduras (papas, cebollines, etc.).
 - Montado y presentación de platos.
 - Limpieza de parrilla, congelador y su área de trabajo.
 - Cualquier otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.
- Encargado de bebidas
- Control de insumos para bebidas preparadas y naturales.
 - Manejo de inventario de cámaras de refrigeración de bebidas.
 - Limpieza y orden del área de trabajo.
 - Lavado, secado y organización de utensilios de cocina para la preparación de bebidas y cristalería: vasos, picheles, copas.
 - Limpieza de congelador y cámaras de refrigeración
 - Recibir orden de pedido de bebidas.
 - Porcionar ingredientes para bebidas preparadas.
 - Preparación de bebidas frías o calientes.
 - Servicio de bebidas a los meseros.
 - Colocación de productos e ingredientes en cámaras y congeladores.
 - Cualquier otra tarea específica asignada por el jefe inmediato.
- Limpieza y mantenimiento
- Limpieza de baños en restaurante (parrillada), y salón para eventos la Casona.
 - Ayudar en limpieza de baños en restaurante la casa del jockey.
 - Dar apoyo en área de mantenimiento y limpieza cuando sea necesario.
 - Cualquier tarea específica que sea asignada por el jefe inmediato.
- Piloto
- Transportar personal al interior de la finca y posteriormente a sus residencias.
 - Trasladar a la encargada del restaurante a realizar compras y pagos en días establecidos.
 - Hacer encargos o recoger producto en punto específicos (sucursales).
 - Mantenimiento del vehículo.

- Realiza compras y pagos establecidos por el propietario.
 - Cualquier tarea específica que sea asignada por el jefe inmediato.
- Encargado de parqueo
 - Dirigir a los visitantes y clientes en el área de paqueo.
 - Limpieza del parqueo.
 - Mantenimiento y riego de áreas verde del parqueo.
 - Acomodación de los autos en los espacios existentes en el parqueo.
 - Observación y cuidado de autos y área de trabajo.
- Guardián de seguridad
 - Permitir el acceso del personal y usuarios en horas establecidas.
 - Revisar diariamente, antes y después de cada jornada, las instalaciones del restaurante.
 - Velar por la seguridad de las instalaciones y personal del restaurante.
 - Cumplir estrictamente el programa de vigilancia.
 - Notificar de inmediato al superior, en caso de situaciones relevantes y elaborar el reporte del suceso.

Hotel Posada El Canja

Departamento administrativo

- Gerente general
 - Dirigir y evaluar la gestión de cada unidad bajo su dependencia siguiendo y controlando, los medios y herramientas, así como también los insumos, materiales, recursos humanos y económicos por unidad de negocio, para la correcta toma de decisiones.
 - Gestionar y coordinar la contabilidad, los presupuestos, establecer tarifas para las habitaciones y esforzarse por alcanzar los objetivos de la empresa.

- Garantizar el cumplimiento de las normas sanitarias, de seguridad laboral, de licencias y otras normas legales.
 - Implementar una estructura administrativa que contenga las metas de grupo, optimizando los recursos disponibles.
- Gerente de hotel y restaurante
- Planificar, organizar y coordinar todo el funcionamiento del hotel (incluyendo los servicios al cliente, la gestión del personal y la administración).
 - Dirigir y supervisar al personal.
 - Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo optimizando los recursos disponibles.
 - Contratar y destinar a los nuevos miembros del personal.
 - Vigilar y hacer un seguimiento del rendimiento del personal para garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
 - Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Contador
- Llevar el cuadro de estados financieros propios del sistema y elaboración del flujo de efectivo.
 - Controlar la elaboración de formularios de declaraciones de impuestos y pago oportuno de los mismos.

Departamento operativo:

Área de Hotel

- Secretaria y recepcionista
- Formalizar las entradas y salidas de clientes, aportándoles la información necesaria para la óptima prestación del servicio.

- Generar una atención de calidad a los clientes para anticiparse a sus expectativas.
 - Formalizar y gestionar la documentación e información para remitirla posteriormente a los departamentos adecuados.
 - Registrar, controlar y cobrar los servicios consumidos por los clientes.
 - Tomar mensajes telefónicos del gerente y de ser necesario responder a las llamadas telefónicas de su jefe.
 - Preparar comunicaciones escritas como: cartas y correos electrónicos.
- Encargado de limpieza
- Velar por la organización, la reposición y limpieza de las oficinas administrativas, recámaras, zonas comunes o públicas de la organización.
- Auxiliar de limpieza
- Preparar, transportar y recoger los materiales y productos necesarios para la limpieza y mantenimiento de las áreas de trabajo asignadas.
- Mantenimiento de áreas verdes y piscinas
- Supervisar diariamente las labores de limpieza y mantenimiento de áreas verdes.
 - Jardinizar las áreas verdes, reemplazando las plantas ornamentales siempre que sea necesario.
 - Uso de insecticidas.
 - Limpieza de las piscinas.
 - Aspirar y cepillar paredes de la piscina.
 - Aplicación de cloro y químicos.
 - Medir niveles y tratamientos de agua.
 - Limpieza del sistema de filtración.
 - Limpieza de alrededores de la piscina.

- Guardia de seguridad
- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles o inmuebles, así como las personas que puedan encontrarse en los mismos.

Área de Restaurante:

- Cocinero
 - Preparar los ingredientes para cocinar.
 - Comprobar la calidad de la comida.
 - Regular la temperatura de hornos, parrillas, asadores y otros equipos de cocina.
 - Aplicar las recetas a su criterio personal o experiencia.
- Auxiliar de cocina
 - Limpiar, ordenar los elementos de la cocina
 - Organizar la despensa.
 - Realiza tareas como pelar, cortar, guardar, conservar, entre otros.
- Meseros
 - Realizar el montaje que consiste en armar mesas, ubicarlas, colocar sillas y vestir las (colocar forros) si es necesario.
 - Decorar las mesas, colocar servilletas, cristalería y cubertería, en eventos especiales.
 - Tomar nota de lo requerido por los clientes.
 - Servir el plato y las bebidas.
 - Mantener limpio su lugar de trabajo.

1.2.1 Marco teórico

1.2.1 Satisfacción laboral

➤ Definición

Según Chiang, Martín y Núñez (2010:154), la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros. En este sentido, se asume que este conjunto de facetas está articulado en un concepto integrador denominado satisfacción laboral.

Hellriegel y Slocum (2009:154), exponen que satisfacción laboral “se logra a través de muchos factores, entre ellos labores motivacionales, compañeros interesantes, sueldo, la oportunidad de aprender y buenas condiciones de trabajo, influyen en la satisfacción con su puesto de trabajo”.

➤ **Motivación:** La palabra motivación, viene de la raíz latina, significa “moverse” en tal sentido la motivación “es el estudio de la acción. La motivación es un estado interno o condición que activa la conducta” (Peña, 2006:237).

Según Hellriegel y Slocum (2010:117), la motivación “se refiere a las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas”.

Por su parte Chiavenato (2011:41), define la motivación “como lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico”.

Porrt (2014:86), define la motivación “como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible”.

De acuerdo a Gan y Berbel (2007:299), “la motivación es un término que alude a lo que nos mueve, nos hace actuar. Agregan que la motivación es una emoción y actitud (sentimiento, estado de ánimo) que nos hace actuar de determinada forma”.

Según Robbins y Coulter (2010:341), exponen que “la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia”.

El elemento energía es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Los niveles altos de empeño, por una persona motivada, deben ser canalizados en una dirección que beneficie a la organización. Por último, agregan los autores, la motivación incluye una dimensión de perseverancia. Se requiere de empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas.

Proceso de motivación

De acuerdo a Porrt (2014:88), “el proceso de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión, que a su vez estimula impulsos, en el interior del individuo”.

Por otro lado Koontz, Weihrich y Cannice (2012:388), estos autores establecen que “motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”

Chiavenato (2011), describe el proceso de la motivación de la siguiente manera:

a) Las necesidades:

La falta o escasez de algo, que desarrolla un proceso para encontrar o terminar con la escasez. Provocan tensión o incomodidad en la personal, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.

b) Impulsos:

La persona se traza objetivos y metas para lograr satisfacer sus necesidades.

c) Comportamiento:

La persona se motiva cuando logra satisfacer sus necesidades, y cuando no, surge una frustración en ella y esto crea conflicto o estrés.

d) Estímulo:

Evento activador que debe crear la necesidad de responder o generar una respuesta en sí.

e) Incentivo:

La persona se esfuerza para alcanzar una recompensa por el esfuerzo desempeñado.

f) Satisfacción e inicio:

Ya habiendo encontrado y logrado cubrir ese algo que necesitamos para estar motivados empieza nuevamente otro ciclo del proceso de motivación.

Gan y Berbel (2007:299), indican que la motivación cuenta con las siguientes características:

- a) Secuencia: “emociones o actitudes a respuesta ante a aquello que motiva positiva o negativamente”.
- b) Contagio: las personas motivadas aportan fuerza y ánimo a quienes les rodean. Las personas desmotivadas, por el contrario transmiten debilidad, desánimo, pesimismo e indiferencia. Por tanto el componente “contagio”, como en cualquier emoción manifiesta, es obvio.
- c) Individual: Cada persona tiene un perfil motivacional distinto y relacionado con muchísimas variables (expectativas creadas, intereses, capacidad de “encaje” y/o resistencia a los contratiempos, calidad de las relaciones establecidas, grado de compensación económica, en conocimiento, en seguridad, en consideración, cultura o clima interpretado o percibido, valores propios y valores percibidos, responsabilidad y compromiso adquirido, autonomía en el puesto, posibilidades de crear e innovar, apoyos, tipo de comunicación, entre otros.

Hellriegel y Slocum (2009:154), explican que el establecimiento de metas motivan a los individuos a lograr un alto rendimiento por varias razones:

- a) Metas difíciles pero alcanzables: impulsan al personal a concentrarse en el logro de las metas.
- b) Metas difíciles motivan a los empleados a dedicar mucho tiempo y esfuerzo a desarrollar métodos para alcanzarlas. La satisfacción del cliente y la lealtad son esenciales para el éxito del negocio.
- c) Las metas difíciles incrementan la persistencia de la gente para tratar de alcanzarlas.

En resumen las metas difíciles específicas, influyen en la motivación y el desempeño:

- Al estimular a los empleados a desarrollar planes de acción para alcanzarlas

- Al enfocar la atención del personal en las acciones que conducen a ellas
- Al hacer que la gente realice el esfuerzo necesario para lograrlas
- Al impulsar al personal a persistir, a pesar de los obstáculos

➤ **Recompensa (compensación)**

De acuerdo a Snell y Bohlander (2013:394), la remuneración (compensación) consiste de tres componentes principales:

- Compensación directa
- Compensación indirecta
- Compensación no monetaria

La primera comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos, y comisiones de los empleados.

La segunda comprende los beneficios proporcionados a los empleados y la tercera incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales.

Según Jiménez (2007:270), las recompensas no deben basarse únicamente en objetivos cuantitativos, debiendo comprender igualmente el desarrollo de conductas – en término de valores- según la cultura de cada organización. Así mismo refiere que el empleado mediante las recompensas generará sentimiento de orgullo y deseos de mejorar en otras áreas. Sirve también para mantener la autoestima de los empleados y felicitarlos por el desempeño obtenido.

Robbins y Coulter (2010:377), indican que aunque el dinero es un motivador importante, no es la única recompensa que la gente busca y que los gerentes pueden usar. Para motivar a los empleados que tienen un salario mínimo, los gerentes podrían recurrir a

los programas de reconocimiento; como los elogios, los que deben ser sinceros y por razones correctas.

Hellriegel y Slocum (2010:117), estiman cuatro sistemas de recompensas:

a) Programas gainsharing

Recompensa a los empleados que llegan a niveles de producción específicos y que controlan los costos.

Este es un sistema de gestión utilizado por una empresa para aumentar la rentabilidad de motivar a los empleados a mejorar su desempeño a través de la implicación y la participación. Promueve la cooperación y la solidaridad, puesto que los empleados se sienten escuchados y valorados, sin ellos sería imposible alcanzar los objetivos.

b) Programa para la participación de utilidades

Recompensa el desempeño de la organización.

c) Compensación basada en las habilidades

Recompensa al empleado con un sueldo más alto cuando adquiere nuevas habilidades.

d) Beneficios flexibles

Personalizados para que se adapten a las necesidades del individuo.

1.2.2 Clima organizacional

Según Chiavenato (2011:50), el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Además agrega que el término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente

organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones de sus integrantes.

De acuerdo a Alcover, Moriano, Osca y Topa (2012:122), definen: clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representan un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.

Tipos de clima

Alcover, Moriano, Osca y Topa (2012:124), describen tres tipos de clima:

- Clima psicológico
- Clima agregado
- Clima colectivo

El primero se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales, más próximos.

El segundo es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenece al mismo equipo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso.

El clima colectivo, persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente, a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados.

➤ **Responsabilidad**

Alles (2010:169), expresa que responsabilidad es la capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.

De acuerdo a Yarce (2005:163), la responsabilidad es cumplir las obligaciones y compromisos adquiridos, dando respuestas adecuadas a lo que se espera de una persona yendo más allá de la obligación estricta. Agrega además, que la responsabilidad lleva a:

- a) Antes de empezar el trabajo, examinar todos sus aspectos, de modo que se sepa qué hacer, cómo y en qué tiempo.
- b) Informarse bien de lo que hay que hacer antes de comenzar y disponer de los elementos de trabajo necesarios para emprender la tarea.
- c) Empeñarse en terminar lo que se comienza.
- d) Ponerse de acuerdo con los demás, si se trata de un trabajo en equipo.
- e) Aplicarse sin interrupción al empeño hasta lograr los resultados esperados.
- f) Informar de la marcha de los trabajos a quien lo supervisa o es su superior.
- g) Reconocer los errores cometidos y poner manos a la obra para repararlos.
- h) Ante una dificultad o problema, acudir a quien ayuda a resolverlo.
- i) Hacer las cosas dentro de los plazos estipulados para esa tarea.
- j) Al acabar, informar de manera oportuna lo que se ha hecho, indicando con exactitud las metas logradas, los pasos faltantes, el tiempo empleado, etc.

➤ **Ambiente laboral**

Gan y Triginé (2006:275), explican que el ambiente laboral o clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionado por múltiples cuestiones; desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones.

➤ **Relaciones**

Chiavenato (2007:80), expresa que las relaciones de intercambio en todo sistema social pueden verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos. No se limitan únicamente a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores.

El mismo autor agrega que, relaciones se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización.

Por lo tanto refiere que el diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir:

- a) Comunicaciones: la organización debe comunicar su filosofía de recursos humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.
- b) Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que éstos cooperen.
- c) Protección: el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
- d) Asistencia: la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador, al brindarle ayuda para tal efecto.
- e) Disciplina y conflicto: la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos.

➤ **Conflicto**

Robbins (2010:447), define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa”.

El autor agrega que el proceso de conflicto tiene cinco etapas: oposición, incompatibilidad, potencial, cognición y personalización.

Chiavenato (2007:360), refiere que conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que se habla de: acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto.

➤ **Niveles de satisfacción**

Chapman y White (2011:37), afirman que, el nivel de satisfacción laboral de una persona está estrechamente relacionado con el deseo de dejar el trabajo; si el propietario de una empresa quiere retener a una persona tendría que desear que los empleados tengan un alto nivel de satisfacción. Añaden, que algunos investigadores han descubierto que una mayor satisfacción laboral produce mayores niveles de productividad. Además afirman que tener mayores niveles de satisfacción en su trabajo, se asocia a una calificación más positiva en atención al cliente y esta es la diferencia entre el éxito y el fracaso de una negocio.

Refieren que las investigaciones han demostrado que la satisfacción laboral es una de las variables fundamentales en el nivel de compromiso de los empleados en su trabajo.

➤ **Niveles de clima organizacional**

Para Chiavenato (2010:58) el clima organizacional es el resultado del ambiente que existe en la organización, o sea que la motivación individual conduce al mismo clima organizacional. Afirma que cuando el grado de motivación es alto entre los miembros de la organización, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración, o barreras a la satisfacción de las necesidades el clima tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, pudiendo llegar en casos extremos, como estados de agresividad, tumulto, inconformidad, huelgas o manifestaciones, etcétera.

Agrega también el autor, que las personas que están altamente motivadas y que tiene una buena adaptación, denotan buena salud mental y describen las características siguientes: se sienten bien consigo mismas, se sienten bien en relación con las otras personas y son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones ha existido a lo largo de la historia, el interés de cómo incrementar la productividad. Las organizaciones son mucho más que medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. De hecho, muchos individuos pasan gran parte de su vida en una organización, de manera que esta vivencia influye en su comportamiento.

Todo individuo que forma parte de una organización lo hace primero, por cumplir con sus expectativas personales, segundo por ser parte de un equipo de trabajo en una organización, por otro lado, existen algunas organizaciones que se han preocupado por mantener a sus colaboradores satisfechos, aunque esto no es fácil, reconocen la contribución que éstos hacen a la empresa.

La satisfacción laboral hoy en día es un tema de mucho interés y muy destacado en el ámbito laboral, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de los colaboradores, así como también la satisfacción de los mismos, en el desempeño sus labores en el área de trabajo.

En la actualidad el elemento humano es el activo más importante de una organización, es por eso que surge la necesidad de conseguir y contar, en todo momento, con un personal mejor calificado, mejor motivado y competitivo. De hecho, el recurso humano ha dejado de ser algo más con lo que cuenta una organización, convirtiéndose en lo más importante y en el que hay que optimizar. La motivación que la organización de a sus empleados permitirá incrementar los beneficios integrales; partiendo de esto, se debe considerar lo indispensable que es estar cerca de las personas que trabajan en las organizaciones.

Además, en el elemento humano reside el conocimiento y la creatividad, es por eso que en el desarrollo de las políticas organizacionales se debe asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de los trabajadores.

Una de las actividades más importantes dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y mejorar la calidad de vida.

El clima organizacional puede ser una limitante o una fortaleza para el buen desempeño de la empresa; también puede ser un factor que influye el comportamiento de quienes la integran, en otras palabras, es lo que cada trabajador y directivo percibe de la empresa y que incide en el desempeño de la organización.

En las empresas hoteleras en los últimos años, han nacido nuevas tendencias, producto de su evolución, procurando solventar las necesidades del hombre, sin embargo, para mantener este tipo de operación es imprescindible una adecuada atención al cliente.

Es importante que la empresa cuente con un personal capacitado, que brinde sus servicios con eficiencia, calidad y responsabilidad, que refleje directamente la imagen de la empresa hotelera en la cual se desempeña. El servicio de calidad que la empresa hotelera brinde a sus huéspedes, se logrará cuando dichos clientes sientan que sus necesidades son cubiertas, que la hospitalidad recibida supera sus expectativas y que la empresa guarde una estrecha relación entre precio y servicio de calidad.

Un clima bien estructurado en las empresas hoteleras y un perfil satisfactorio del empleado, puede hacer de una empresa una organización exitosa. La organización será valorada por los trabajadores con agrado, con compromiso y satisfacción. Si el principal capital de una organización son las personas, y éstas no se sienten satisfechas con el ambiente que las rodea para sus labores diarias, es muy difícil que trabajen de manera productiva, eficiente y con calidad.

De acuerdo a la información proporcionada por el departamento administrativo, de cada hotel, los colaboradores de dichas empresas han presentado ciertas eventualidades; en el hotel A, los colaboradores han presentado pérdida ocasional del entusiasmo en la atención a los clientes, algunas veces desánimo, falta de compromiso en la realización de sus actividades; en el hotel B los colaboradores han presentado pérdida esporádica del esfuerzo e interés por el cumplimiento de las metas establecidas por la institución, falta de estímulos que los impulse a mejorar su actitud en el trabajo y en el hotel C los colaboradores reflejan en ciertas ocasiones, falta de confianza en sus líderes, falta de unidad entre compañeros de trabajo.

Todo lo anterior, es provocado por el poco interés que se tiene en motivar a los colaboradores, que los estimule e impulsen a la realización de sus actividades y el apoyo que sus jefes inmediatos les brinden en el momento oportuno.

Por tal razón la satisfacción o insatisfacción laboral del personal que se desempeña en una empresa hotelera se ve afectada en gran manera por el clima organizacional de la empresa hotelera, con lo antes expuesto surge el siguiente interrogante:

¿Cuáles son los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional de los colaboradores en tres hoteles del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Evaluar los niveles de satisfacción laboral y del clima organizacional de los colaboradores en tres hoteles del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula.

2.1.2 Objetivos específicos:

1. Determinar el nivel de motivación en los colaboradores para impulsar la realización de las actividades.
2. Identificar las recompensas que brindan a los colaboradores para lograr la efectividad de los resultados integrales.
3. Determinar el nivel de responsabilidad que poseen los colaboradores para alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
4. Determinar el ambiente laboral que se les proporciona a los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales tanto laborales como institucionales.
5. Identificar las relaciones que existen entre los colaboradores para lograr la efectividad de los objetivos y necesidades de la organización.
6. Determinar la existencia de conflictos entre los colaboradores para lograr una resolución a fin a los intereses de los involucrados.

2.2 Elementos de estudio

Variable de estudio 1

- Satisfacción laboral

Variable de estudio 2

- Clima organizacional

2.2.1 Definición conceptual

Según Robbins (2004), describe la satisfacción laboral 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”.

Chiavenato (2011), explica el clima organizacional como “el ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes”.

2.2.2 Definición operacional

Satisfacción laboral: es el resultado de la actitud que tiene el trabajador en relación a su trabajo, incluyendo: los salarios justos, las recompensas tanto económicas como en especie, que manifiesten en el colaborador un nivel de motivación elevado, que contribuya al desarrollo dinámico de sus actividades, así como al alcance de los objetivos y metas trazadas por la organización.

Clima organizacional: es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, donde la responsabilidad es la parte primordial para el logro y el éxito de todo lo que se pretende realizar, así mismo las relaciones comprensivas y tolerantes entre los colaboradores, evitaren los malos entendidos y la mala receptibilidad en la comunicación, evitando los conflictos entre los mismos, lo que permitirá un ambiente agradable dentro de la institución.

2.2.3 Indicadores

Variable 1.

Satisfacción Laboral:

Motivación

Recompensa

Variable 2.

Clima organizacional:

Responsabilidad

Ambiente laboral

Relaciones

Conflictos

2.3 Alcances y límites

- **Alcances**

La presente investigación se realizó en tres hoteles de la ciudad de Chiquimula, Grand Caporal Hotel, La Caballeriza Hotel y Hotel Posada El Canjá. Se consideró evaluar los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional de las tres organizaciones, principalmente en sus colaboradores.

2.4 Aporte

La presente investigación va dirigida a tres empresas hoteleras de la ciudad de Chiquimula, se evaluó los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional que poseen los colaboradores de los departamentos administrativo y operativo, para que las organizaciones, objeto de estudio, puedan mejorar y ofrecer un servicio de calidad por parte del personal. Se espera que esta investigación, sirva de ayuda a:

- ✓ Los hoteles, para mejorar el ambiente laboral y el clima organizacional, además podrá ser consultado por otras empresas del mismo giro comercial.
- ✓ La Universidad Rafael Landívar como un aporte al material bibliográfico y para futuras investigaciones, así también a otras universidades del país.
- ✓ A los establecimientos educativos que necesiten de un apoyo, para orientarse en relación a los elementos de estudio descritos en esta investigación.

III. MÉTODO

3.1 Sujeto

El presente estudio se efectuó en tres hoteles del municipio de Chiquimula, Grand Caporal Hotel, La Caballeriza Hotel y Hotel Posada El Canjá; en el que se tomó en cuenta como sujeto de estudio el personal del departamento administrativo y operativo, considerando un total de sesenta y cinco (65) colaboradores.

Sujeto 1.

Conformado por:

Personal del departamento administrativo, quienes tienen a manera general, las siguientes funciones:

- ✓ Analizar el presupuesto, se encarga de la planificación, dirección, coordinación y control de la organización.
- ✓ Administra los ingresos del hotel, se encarga del pago de sueldos, impuestos, publicidad y mercadeo y la salud ocupacional de los colaboradores.
- ✓ Tiene a su cargo las funciones contables y legales.
- ✓ Realiza estadísticas, presupuestos, entre otros.

Cuadro 1 Departamento administrativo por nivel jerárquico, de escolaridad y género de tres hoteles de municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula.

| Orden | Área o puesto | Nivel Jerárquico | Hotel A | | | | Hotel B | | | | Hotel C | | | | Cantidad de colaboradores | | | | | |
|-------------------------------|---|------------------|----------|--------|---------------|---------------|-----------|--------|---------------|---------------|----------|--------|---------------|---------------|---------------------------|-----------|----------|---------------|---------------|-----------|
| | | | Género | | Escolaridad | | Género | | Escolaridad | | Género | | Escolaridad | | | | | | | |
| | | | Femenino | Básico | Diversificado | Universitario | Masculino | Básico | Diversificado | Universitario | Femenino | Básico | Diversificado | Universitario | | Masculino | Básico | Diversificado | Universitario | |
| 1 | Gerente General o Administrador (a) | Alto | 1 | | X | | | | | 1 | | X | | | | | 1 | | X | 3 |
| 2 | Gerente administrativo de hotel y (o) restaurante | Alto | | | | 1 | | | X | 1 | | X | | | | | 1 | | X | 3 |
| 3 | Gerente de restaurante | Alto | | | | 1 | | | X | | | | | | | | | | | 1 |
| 4 | Asistente de Gerente | Medio | | | | 1 | | X | | | | | | | | | | | | 1 |
| 5 | Contador | Medio | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | X | 1 |
| 6 | Encargada del Restaurante | Medio | | | | | | | | | 1 | | X | | | | | | | 1 |
| Total de colaboradores | | | 1 | | | 3 | | | | 1 | | | | | | | 2 | | | 10 |

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la Administración de cada hotel. (2016)

Sujeto 2.

Conformado por:

Personal del departamento operativo:

- ✓ Lleva la ejecución armónica y combinada de las diferentes áreas y funciones del hotel, con el fin de brindar sus servicios con calidad y de manera íntegra.
- ✓ Ofrece los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes, además brinda diferentes servicios durante la estancia de los huéspedes en las instalaciones del hotel.

Cuadro 2. Departamento operativo por nivel jerárquico, de escolaridad y género de tres hoteles de municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula.

| Orden | Área o puesto | Nivel Jerárquico | Hotel A | | | | | | Hotel B | | | | | | Hotel C | | | | | | Cantidad de colaboradores |
|-------|---------------------------------------|------------------|----------|--------|---------------|---------------|-----------|--------|---------------|---------------|----------|--------|---------------|---------------|-----------|--------|---------------|---------------|---|-----------|---------------------------|
| | | | Género | | Escolaridad | | Género | | Escolaridad | | Género | | Escolaridad | | Género | | Escolaridad | | | | |
| | | | Femenino | Básico | Diversificado | Universitario | Masculino | Básico | Diversificado | Universitario | Femenino | Básico | Diversificado | Universitario | Masculino | Básico | Diversificado | Universitario | | | |
| | Hotel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Encargada de Recepción | Operativo | | | | | | | 1 | X | | | | | | | | | | 1 | |
| 2 | Recepcionista | Operativo | 2 | | X | | | | 1 | X | | | | | 1 | | X | | | 4 | |
| 3 | Ama de llaves o encargada de limpieza | Operativo | 1 | X | | | | | 1 | X | | | | | 1 | X | | | | 3 | |
| 4 | Auxiliar de limpieza | Operativo | 3 | X | | | | | 3 | X | | | | | 2 | X | | | | 8 | |
| 5 | Mantenimiento | Operativo | | | | | 1 | X | | | | | 1 | X | | | 2 | X | | 5 | |
| 6 | Guardia de seguridad | Operativo | | | | | 1 | X | | | | | 1 | X | | | 1 | X | | 3 | |
| | Restaurante y/o Cafetería | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Piloto | Operativo | | | | | | | | | | | 1 | X | | | | | | 1 | |
| 8 | Cajero | Operativo | | | | | 1 | X | | | | | 1 | | X | | 1 | | X | 3 | |
| 9 | Chef principal | Operativo | | | | | 1 | X | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 10 | Cocineros | Operativo | 1 | | X | | 1 | X | 2 | | X | | | | 1 | | X | | | 5 | |
| 11 | Parrillero | Operativo | | | | | | | | | | | 1 | X | | | | | | 1 | |
| 12 | Meseros | Operativo | | | | | 5 | X | | | | | 4 | X | | 1 | X | | 2 | 12 | |
| 13 | Auxiliar de cocina y/o lavaplatos | Operativo | 1 | X | | | 1 | X | 1 | X | | | 1 | X | | 1 | X | | 1 | 6 | |
| 14 | Encargado de parqueo | Operativo | | | | | | | | | | | 1 | X | | | | | | 1 | |
| 15 | Bar tender | Operativo | | | | | 1 | X | | | | | | | | | | | | 1 | |
| | Total de colaboradores | | 8 | | | | 12 | | 9 | | | | 11 | | 9 | | | 6 | | 55 | |

Fuente: Elaborado con base a información proporcionada por el departamento administrativo de cada hotel. (2016).

3.2 Población

Para este estudio se incluyó el total de 65 colaboradores, tanto del departamento administrativo como operativo, de los tres hoteles, los cuales forman la población para el desarrollo del presente estudio descriptivo.

3.3 Instrumentos

De acuerdo a las características del estudio se usó una escala de Likert, que permitió establecer el nivel de satisfacción laboral y clima organizacional que tienen los colaboradores de los hoteles. La escala de tipo Likert, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas o censos para la investigación. Cuando se responde a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en un informe describiendo su uso.

Dicha escala consta de 30 preguntas con diferentes opciones de respuesta, para recoger la información de los colaboradores del departamento administrativo y operativo de los hoteles.

3.3.1 Cuestionario para el personal administrativo y/o operativo

Se utilizó el cuestionario de (30) preguntas en escala de Likert, (anexo 1) para identificar los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional que poseen los colaboradores de los hoteles, de acuerdo a una serie de preguntas con las que se pretende medir los indicadores: motivación, recompensa, responsabilidad, ambiente laboral, relaciones y conflicto.

Cuadro 3 Ítems planteados en el instrumento por indicador y peso asignado

| Indicador | Ítems | Peso asignado |
|-------------------------|----------------|----------------------|
| Motivación | 1,2,3,4,5 | 16.66% |
| Recompensa | 6,7,8,9,10 | 16.66% |
| Responsabilidad | 11,12,13,14,15 | 16.67% |
| Ambiente Laboral | 16,17,18,19,20 | 16.67% |
| Relaciones | 21,22,23,24,25 | 16.67% |
| Conflicto | 26,27,28,29,30 | 16.67% |

Fuente: Elaboración propia.

El peso asignado fue distribuido de acuerdo a los seis indicadores de estudio para tal investigación, por lo que se tomó como porcentaje total el 100%, el cual se encuentra distribuido entre los mismos. (Ver cuadro 3). Así mismo estos porcentajes tendrán el mismo peso, para tales indicadores, de manera que no exista ninguna varianza entre ellos en la tabulación de los resultados.

Para la tabulación de datos, ponderación y porcentajes del cuestionamiento se realizó de la siguiente manera:

Cuadro 4 Ponderación por escala

| Escala | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------------------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|
| Ponderación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No. de preguntas de la 1 a la 30 | Negativo | Negativo | Intermedio | Positivo | Positivo |

Fuente: Elaboración propia con base en García, Pacas y Ramírez (2006).

➤ Cada una de las preguntas cuenta con cinco opciones de respuesta, con una ponderación diferente, demostrando de esta manera el sentir de los sujetos de estudio, desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Cuadro 5 Punteos máximos y mínimos

| Factor | Negativo | Negativo | Intermedio | Positivo | Positivo |
|------------------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|
| Ponderación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Escala | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Hotel A | | | | | |
| Total de sujetos | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| Punteos | 24 | 48 | 72 | 96 | 120 |
| | | | | | |
| Hotel B | | | | | |
| Total de sujetos | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| Punteos | 22 | 44 | 66 | 88 | 110 |
| | | | | | |
| Hotel C | | | | | |
| Total de sujetos | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Punteos | 19 | 38 | 57 | 76 | 95 |

Fuente: Elaboración propia. Basado en Hernández, Fernández y Baptista (2010)

➤ En esta escala se pretende clasificar los punteos máximos y mínimos de acuerdo a lo percibido por cada uno de los sujetos en cada indicador. El punteo máximo en el Hotel A será de 120 y el mínimo de 24, en el Hotel B el punteo máximo será de 110 y el mínimo de 22 y en el Hotel C el máximo será de 95 y el mínimo de 19. Por ejemplo: Si en el Hotel A todos los sujetos eligen la opción totalmente de acuerdo, de la pregunta 1, que tiene una ponderación de 5 puntos, se obtendrá: 120 ($24 \times 5 = 120$); o bien que los sujetos de estudio en el mismo hotel elijan la opción: Totalmente en desacuerdo, que su valor es 1 punto, el resultado será: 24 ($24 \times 1 = 24$). Y así sucesivamente para los hoteles B y C (Ver cuadro 5).

Cuadro 6 Valoración cuantitativa y cualitativa de satisfacción laboral y clima organizacional

| Elementos de estudio | Indicadores | Valoración cuantitativa | Valoración cualitativa | Significado |
|----------------------|------------------|-------------------------|------------------------|---|
| Satisfacción laboral | Motivación | 11.12 – 16.67% | Nivel alto | Mayor nivel de productividad, tasas de rendimiento significativo, mayor espíritu e interés de trabajo, tanto individual como en equipo. |
| | Recompensa | 5.56 – 11.11% | Nivel medio | Desinterés, desanimo, insatisfacción. |
| | | 0 – 5.55% | Nivel bajo | Inconformidad, agresividad, apatía, ideas de renuncia, tumultos. |
| Clima organizacional | Responsabilidad | 11.12 – 16.67% | Nivel alto | Responsabilidad, complacencia, interés, compromiso consigo mismo y con los demás, deleite con el ambiente de la empresa, mejor relación con los compañeros. |
| | Ambiente laboral | | | |
| | Relaciones | 5.56 – 11.11% | Nivel medio | Falta de compromiso, antipatía, desinterés. |
| | Conflictos | 0 – 5.55% | Nivel bajo | Depresión, agresividad, oposición, huelgas, manifestaciones, descuido, conflictos. |

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiavenato (2007), Chapman (2011) y Chiang (2010).

Se tomó como base la tabla de valoración cuantitativa y cualitativa, descrita anteriormente para evaluar el nivel de satisfacción laboral y clima organizacional. Los porcentajes establecidos en esta tabla se determinaron dividiendo el peso proporcionado a cada indicador (ver cuadro 3) dentro de los tres niveles de satisfacción laboral y clima organizacional (Ver cuadro 6).

3.4 Diseño y metodología estadística

El presente estudio se realizó haciendo uso de la investigación descriptiva, de acuerdo a Achaerandio (2010:23), este tipo de investigación, es aquella que tiene como propósito estudiar, interpretar y referir lo que aparece (“fenómenos”). Además esta investigación “es típica de las ciencias sociales; examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, y en los distintos ámbitos como: familiares, comunidades, en el sistema educativo formal, en el trabajo, en lo social, lo económico, lo político, lo religioso, entre otros.”.

Este tipo de investigación abarcó toda recopilación científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación.

3.5 Procedimiento

En la elaboración del estudio se realizaron los siguientes pasos:

- Se seleccionó el tema de investigación, tomando como base la agenda de investigación temática de la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la universidad Rafael Landívar.
- Se efectuó la Investigación preliminar con el propósito de evaluar la viabilidad y factibilidad para llevar a cabo la investigación.
- Se analizó y describieron antecedentes de tesis relacionadas con el tema y la situación actual del objeto de estudio. Además fue necesaria la fundamentación teórica.
- Se elaboró el planteamiento del problema y se formuló la pregunta de investigación.
- Se definió el objetivo general así como los objetivos específicos.

- De igual manera se estableció el elemento de estudio, así también el desarrollo de la definición conceptual, operacional e indicadores.
- Se establecieron los alcances y límites de la investigación.
- Se elaboró el método de estudio, definiendo los sujetos, población, procedimiento, diseño y metodología estadística.
- Se elaboraron los instrumentos.
- Se validaron los instrumentos por tres expertos de la Universidad Rafael Landívar.
- Se aplicó la prueba piloto.
- Se aplicaron los instrumentos a los sujetos de estudio.
- Se encuestó al personal de los tres hoteles.
- Se tabularon los datos obtenidos.
- Se elaborarán gráficas, presentación y análisis de resultados.
- Discusión y confrontación de los resultados.
- Determinación de conclusiones.
- Presentación de recomendaciones.
- Presentación del informe final de la investigación.

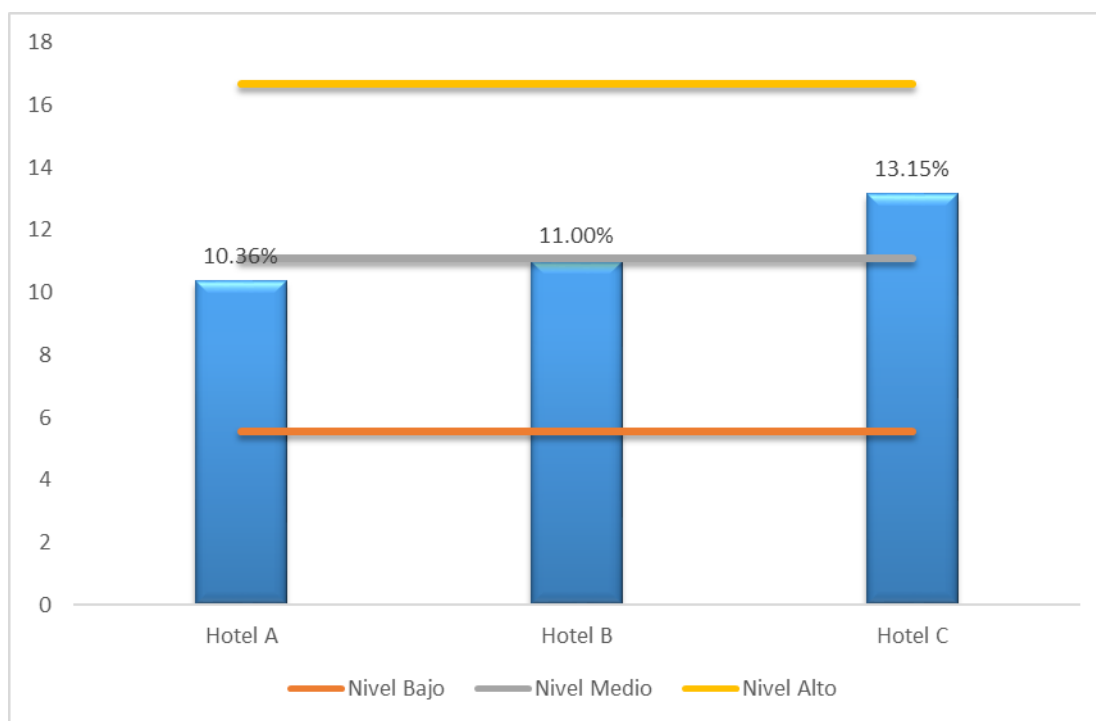
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Cuadro 7 Medición del nivel de motivación.

| Indicador | Hotel | Medición del Indicador en % |
|------------|-------|-----------------------------|
| Motivación | A | 10.36 |
| | B | 11.00 |
| | C | 13.15 |

Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 2, 3 y 4.

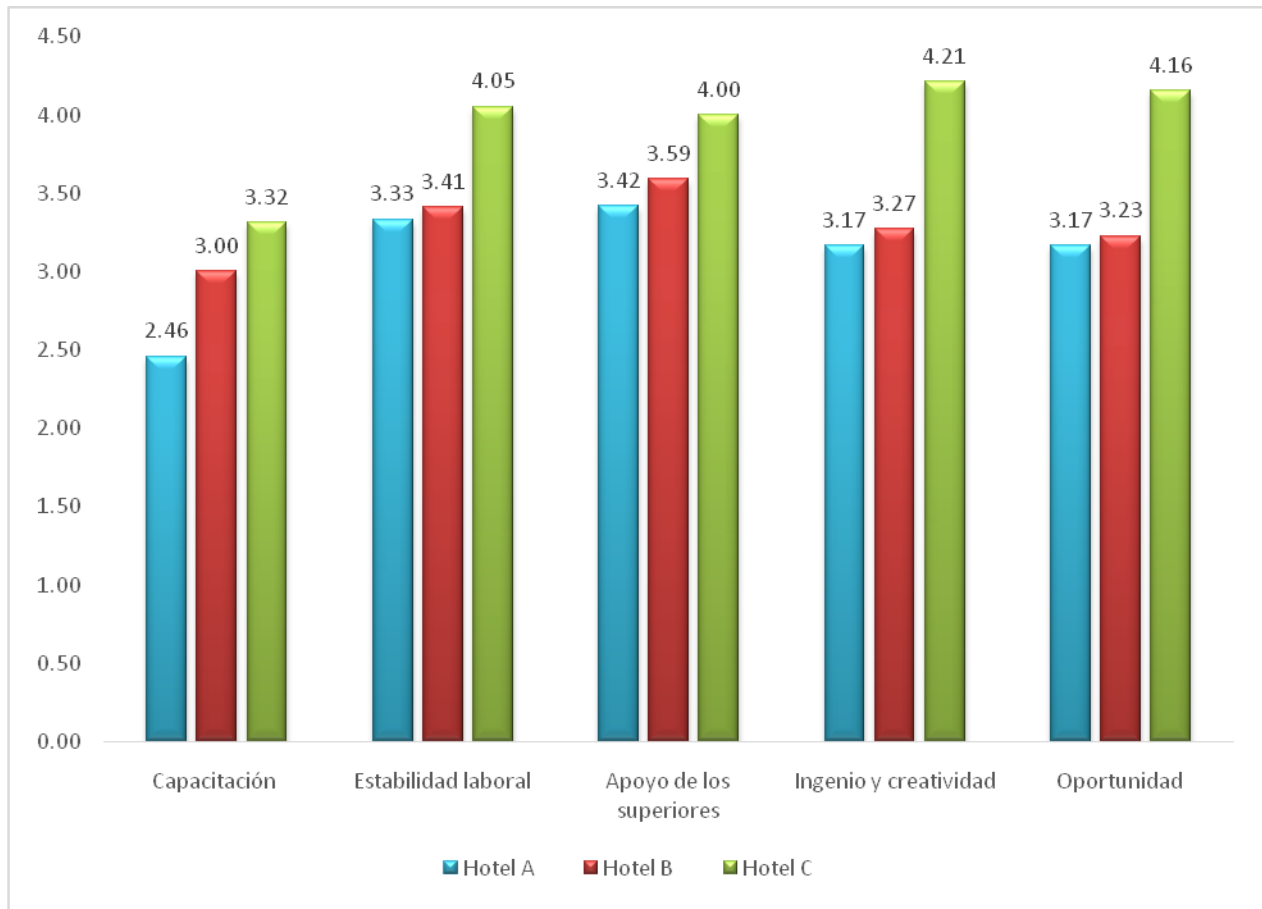
Gráfica 1 Nivel de motivación de los colaboradores por hotel.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuadro 7.

El personal administrativo y operativo reflejan en cuanto a su nivel de motivación, en el hotel A y B un nivel medio, esto de acuerdo a lo fundamentado en el cuadro 6; sin embargo, en el hotel C, dicho personal manifiesta lo contrario, siendo este un elevado nivel de motivación; lo que demuestra que en este hotel hay mayor respaldo, mayor apoyo por parte de los superiores, permitiéndoles hacer uso de su ingenio y creatividad.

Gráfica 2 Motivación



Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 2, 3 y 4.

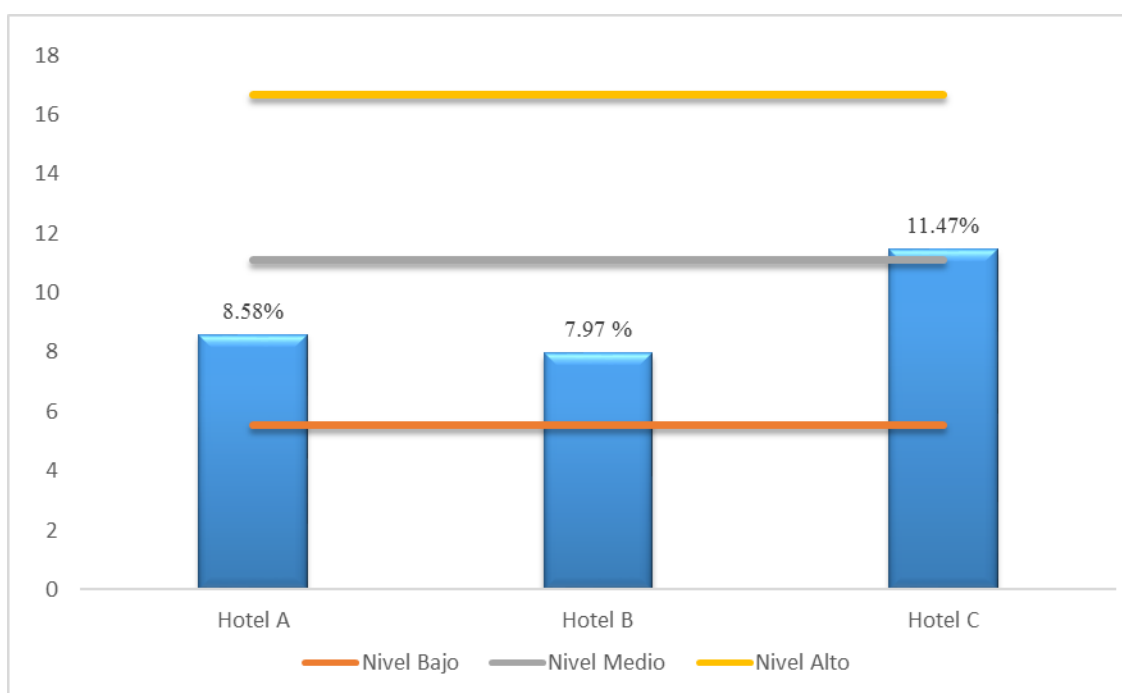
De acuerdo a los resultados obtenidos en las empresas visitadas, se constató que el personal administrativo y operativo, de los hoteles A, B y C, tienen estabilidad laboral, reciben apoyo de sus supervisores en situaciones difíciles; las cuales dichos colaboradores no pueden realizar, permitiéndoles de esta manera desarrollar el ingenio y la creatividad; sin embargo se marca una deficiencia en lo que respecta a la falta de capacitaciones y falta de oportunidad de superación personal en los colaboradores de dichas empresas.

Cuadro 8 Medición del nivel de recompensa.

| Indicador | Hotel | Medición del Indicador en % |
|------------|-------|-----------------------------|
| Recompensa | A | 8.58 |
| | B | 7.97 |
| | C | 11.47 |

Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 5, 6 y 7.

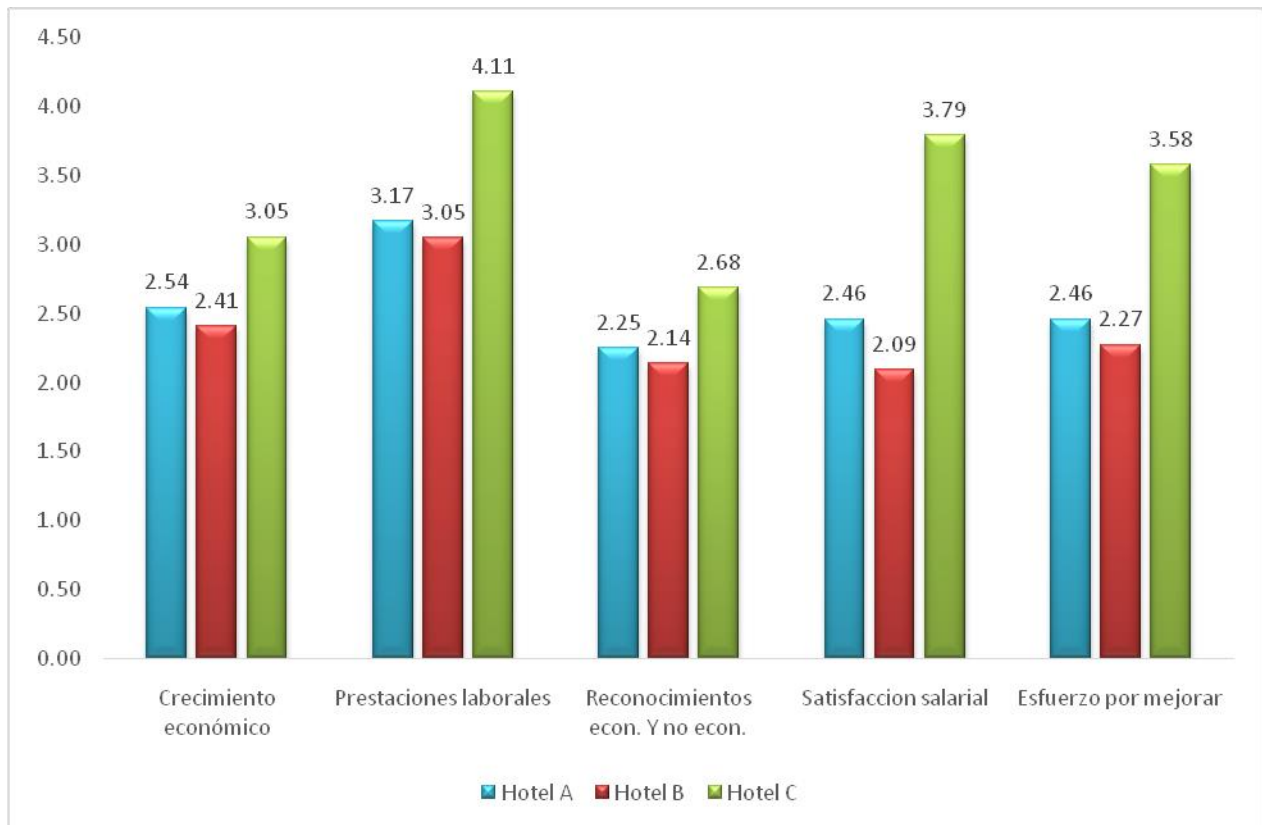
Gráfica 3 Nivel de recompensa de los colaboradores por hotel.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuadro 8.

De acuerdo a la información obtenida, el nivel de recompensa en el hotel C es específicamente alto, mientras que en los hoteles A y B, se determina según lo fundamentado, en un nivel medio y casi llegando a un nivel bajo, esto debido a los pocos satisfactores que impulsen el interés de los colaboradores; por otra parte se destaca que el personal del hotel C está satisfecho en cuanto al salario devengado y prestaciones laborales percibidas de la empresa.

Gráfica 4 Recompensa



Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 5, 6 y 7.

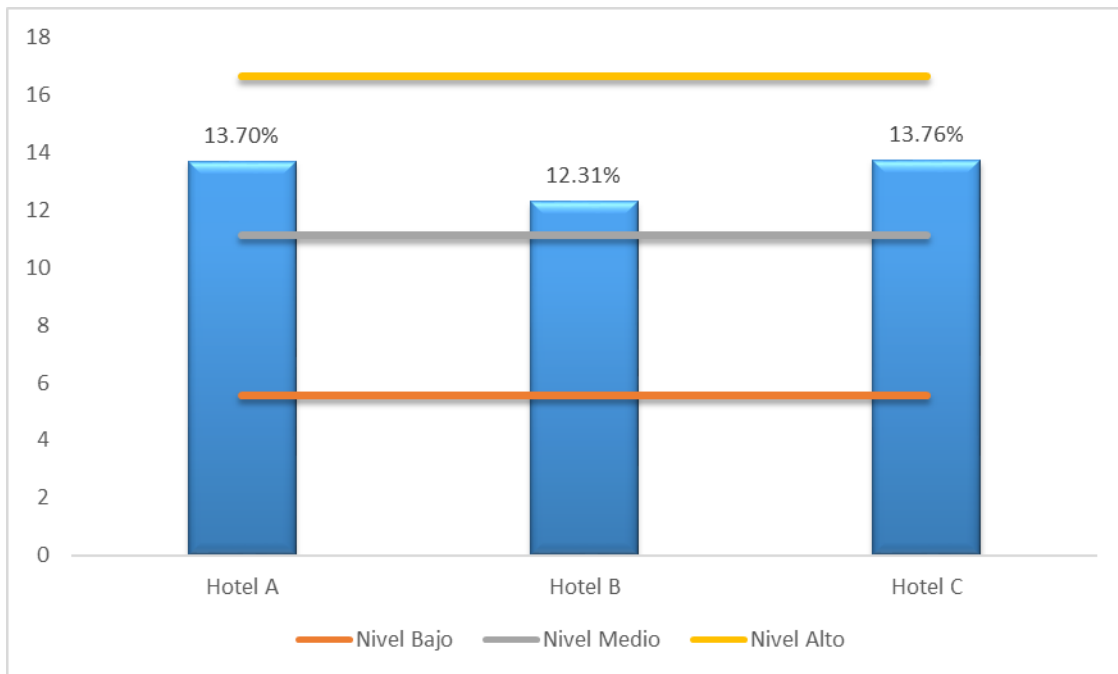
Según la información recabada, los colaboradores de los hoteles A, B y C, confirman que reciben sus prestaciones laborales, sin embargo los datos reflejan que las empresas hoteleras no proporcionan reconocimientos de ninguna índole, ya sean estos económicos y no económicos a dicho personal administrativo y operativo, por el trabajo bien desempeñado, haciendo que su nivel de motivación, específicamente en los hoteles A y B, disminuya. Estas organizaciones no proporcionan oportunidades de crecimiento económico y el esfuerzo que realizan los colaboradores por mejorar su trabajo no es reconocido dentro de la organización.

Cuadro 9 Medición del nivel de responsabilidad.

| Indicador | Hotel | Medición del Indicador en % |
|-----------------|-------|-----------------------------|
| Responsabilidad | A | 13.70 |
| | B | 12.31 |
| | C | 13.76 |

Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 8, 9 y 10.

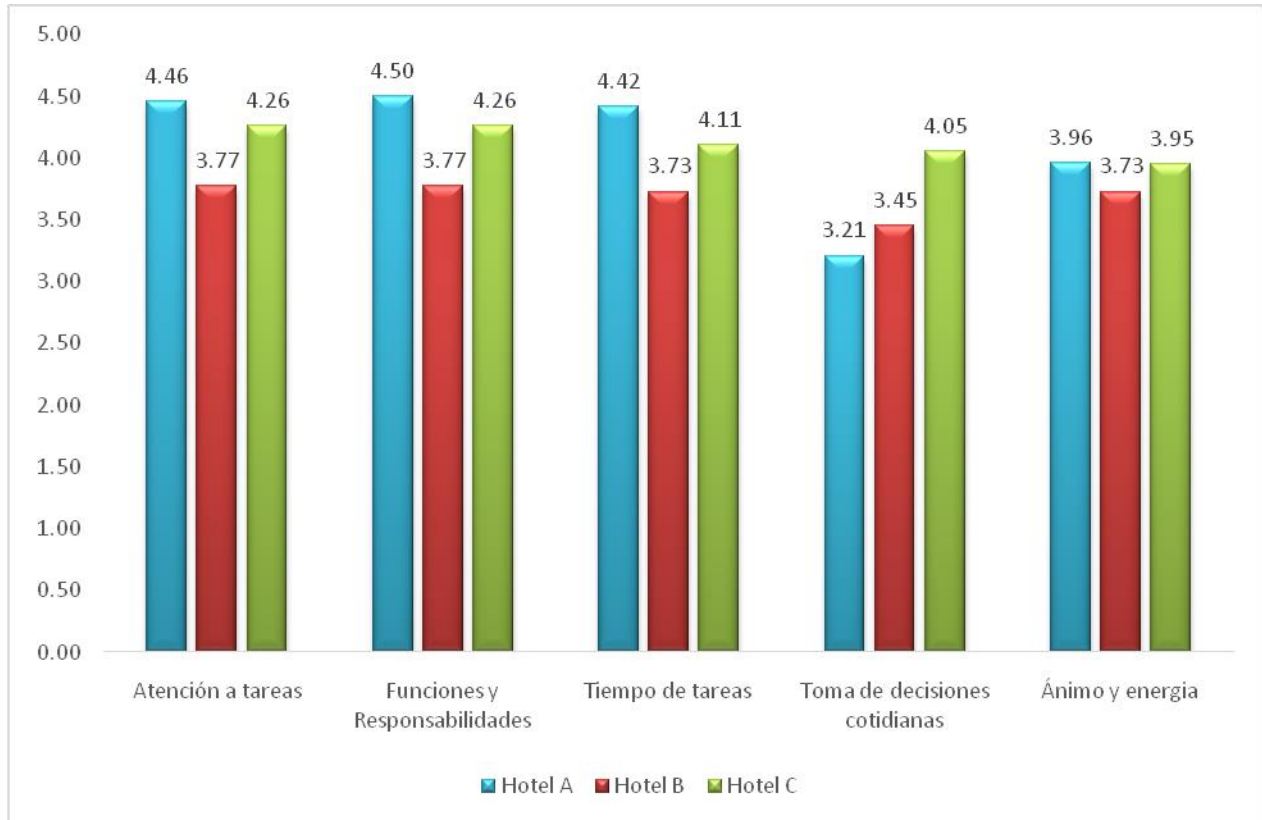
Gráfica 5 Nivel de responsabilidad de los colaboradores por hotel.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuadro 9.

La información recolectada muestra que el nivel de responsabilidad en los colaboradores de los departamentos administrativo y operativo de los hoteles A, B y C, se estipula en un nivel alto, lo que refleja el compromiso e interés que se tiene, en el desempeño de todas las actividades que realizan en las diferentes áreas de trabajo; esto comparado a lo establecido en el cuadro de valoración cuantitativa y cualitativa.

Gráfica 6 Responsabilidad



Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 8, 9 y 10.

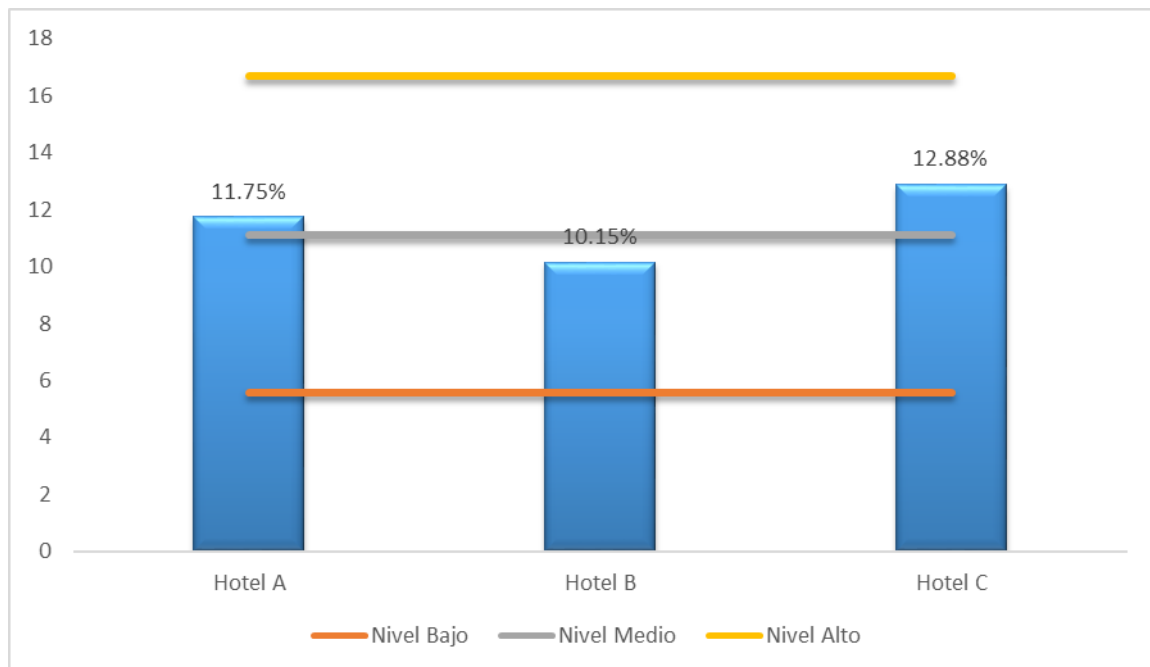
Respecto a los resultados obtenidos se estableció que los colaboradores tanto del hotel A, el hotel B y el hotel C, tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades dentro del área de trabajo que se desempeñan; prestan atención y cumplen a tiempo, cuando se les indica una tarea específica, no obstante, a pesar del apoyo que les brindan los supervisores a sus colaboradores, estos no toman decisiones en situaciones necesarias y urgentes para beneficio de la empresa a la que pertenecen, esto indica que aunque el nivel de responsabilidad sea alto, los colaboradores no tienen flexibilidad en cuanto a toma de decisiones para solventar situaciones de emergencia.

Cuadro 10 Medición del nivel de ambiente laboral.

| Indicador | Hotel | Medición del Indicador en % |
|------------------|-------|-----------------------------|
| Ambiente laboral | A | 11.75 |
| | B | 10.15 |
| | C | 12.88 |

Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 11, 12 y 13.

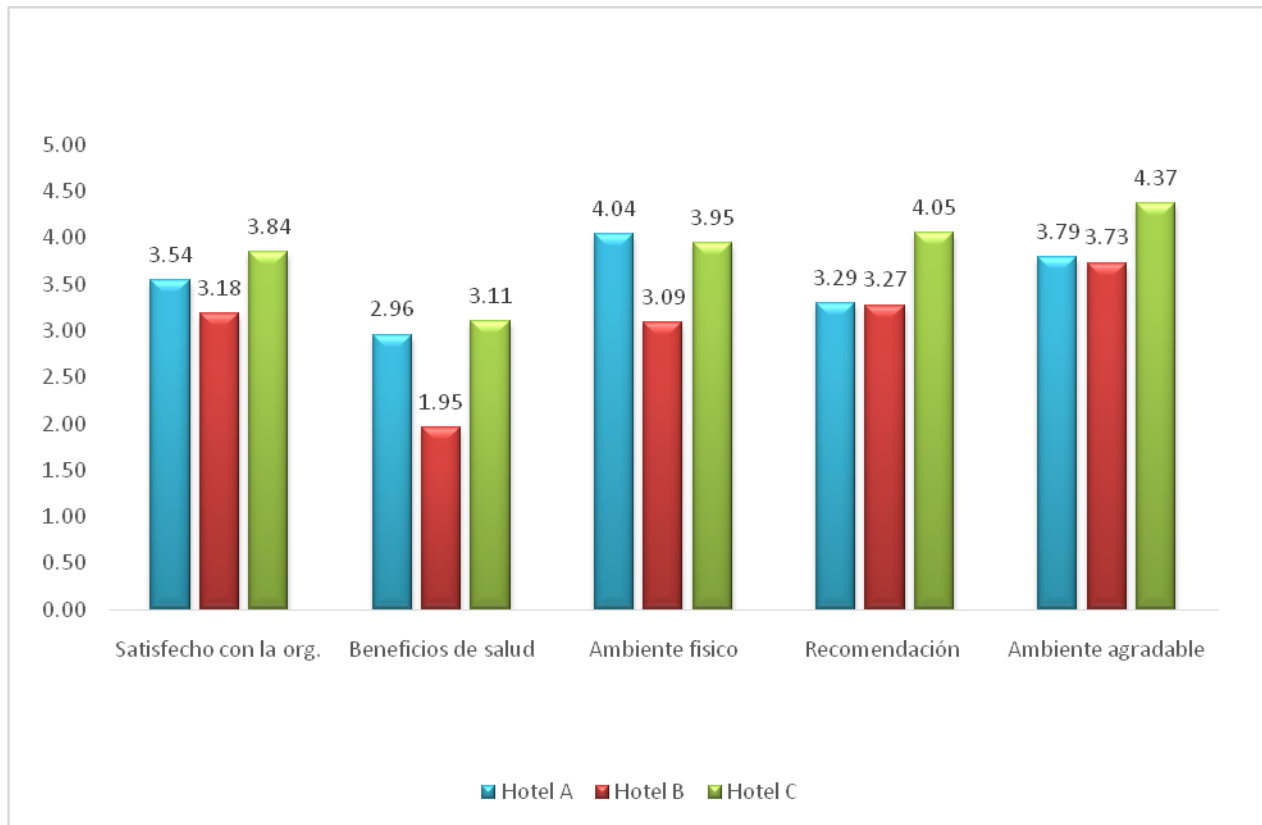
Gráfica 7 Nivel de ambiente laboral de los colaboradores por hotel.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuadro 10.

De acuerdo a los resultados, los colaboradores de los hoteles A y C se encuentran en un nivel alto en lo respecta al ambiente laboral, puesto que su entorno es adecuado y satisface de manera emocional y visual a cada uno de ellos; sin embargo los colaboradores del hotel B, comparado con los otros hoteles, ejercen sus actividades en un ambiente con un nivel medio.

Gráfica 8 Ambiente Laboral



Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 11, 12 y 13.

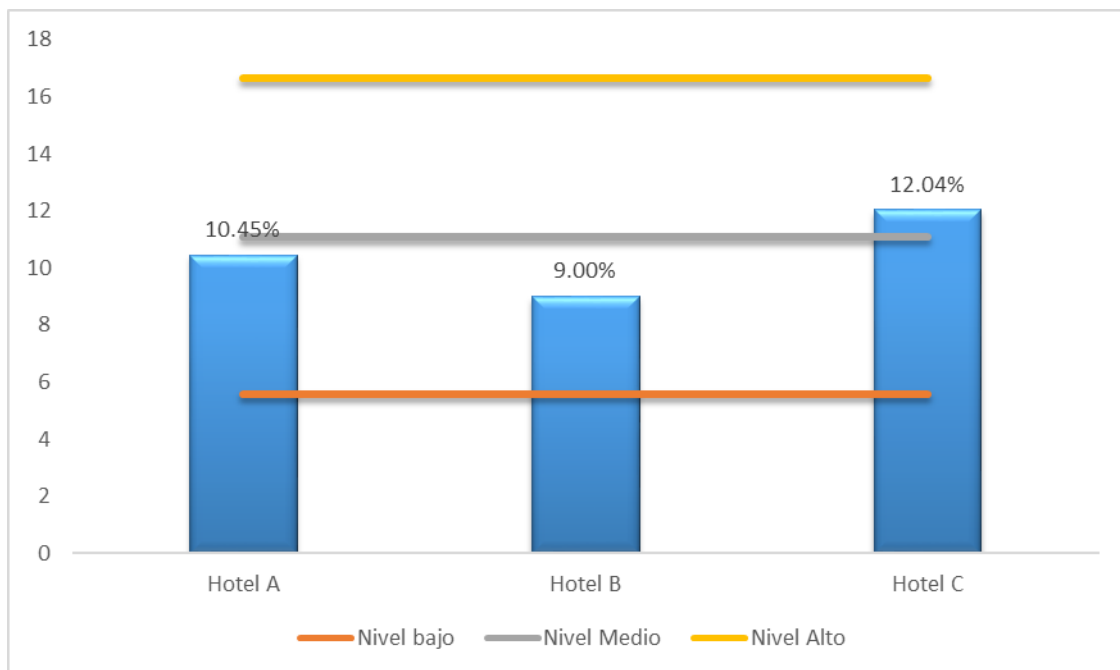
El resultado obtenido en los hoteles objeto de estudio, tanto en A, como en B y en C los colaboradores de los departamentos tanto administrativo como operativo cuentan con un entorno aceptable en cuanto al ambiente físico, contribuyendo este a un ambiente agradable dentro de la empresa, sin embargo, el hotel B en comparación con el A y el C se encuentra en un nivel medio, lo que nos indica que necesita mejorar el clima en el que los colaboradores se desenvuelven. Además, se determinó que en los tres hoteles, se establece una debilidad con respecto a los beneficios de salud, los cuales pueden repercutir en un riesgo físico personal de los colaboradores como en la calidad de sus tareas asignadas.

Cuadro 11 Medición del nivel de relaciones.

| Indicador | Hotel | Medición del Indicador en % |
|------------|-------|-----------------------------|
| Relaciones | A | 10.45 |
| | B | 9.00 |
| | C | 12.04 |

Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 14, 15 y 16.

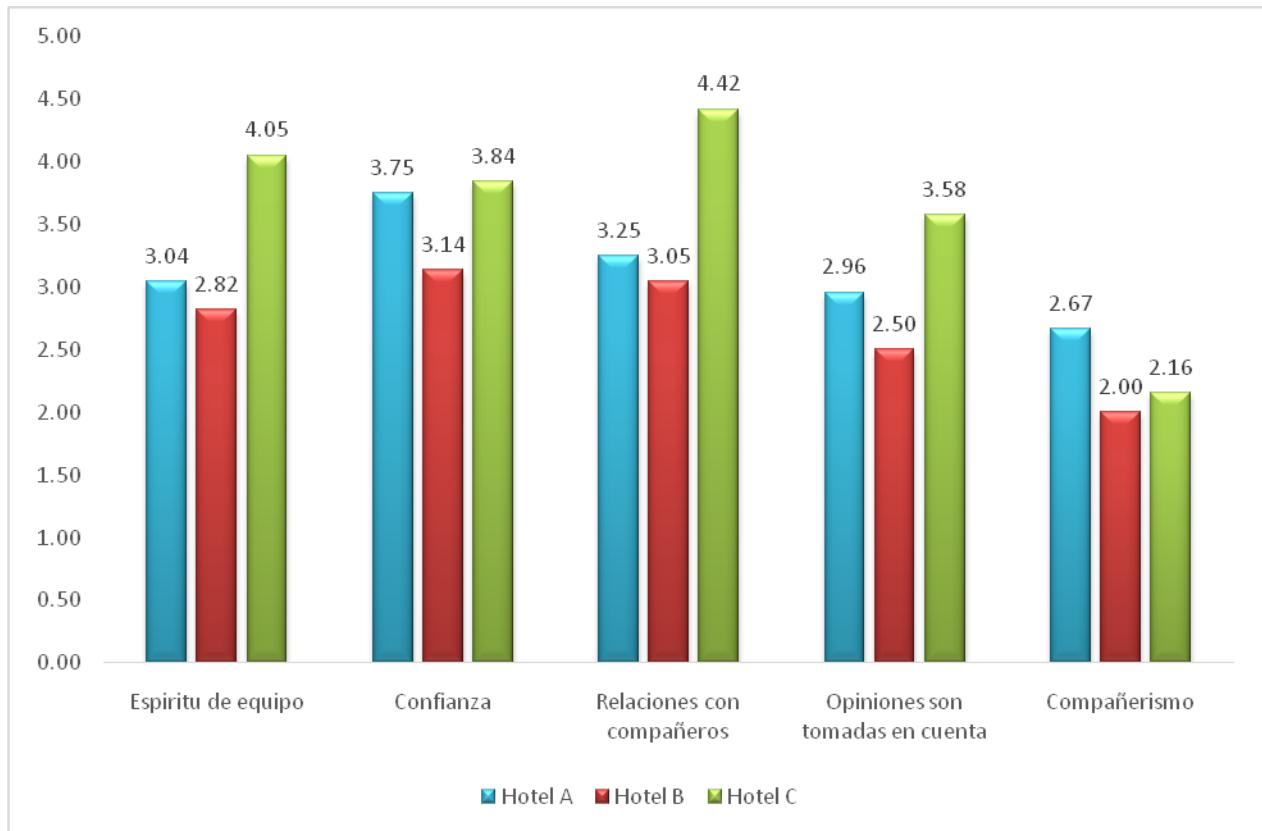
Gráfica 9 Nivel de relaciones de los colaboradores por hotel.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuadro 11.

Con base a los resultados obtenidos, en los hoteles A y B, los colaboradores se desenvuelven en su área de trabajo, en el que, el compañerismo y la atención en cuanto a las opiniones que refieren del trabajo, les provoca desinterés en la realización de sus tareas; todo esto hace que el nivel de relaciones se establezca en un término medio, de acuerdo a lo fundamentado. Sin embargo, se determina un nivel alto en el hotel C; el trabajo en equipo, y el nivel de confianza que ejerce el jefe inmediato, les permite tener mejores relaciones y alcanzar un mejor desempeño en su trabajo.

Gráfica 10 Relaciones



Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 14, 15 y 16.

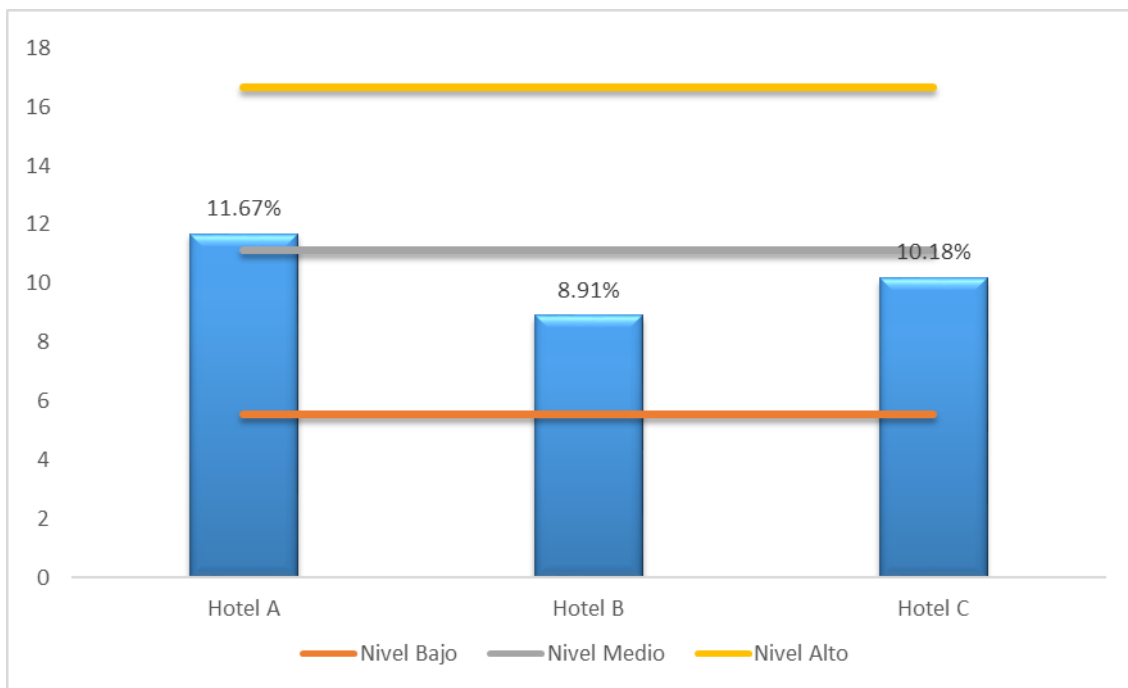
De acuerdo a los resultados obtenidos tanto en el hotel A como en el B, la actitud del jefe genera confianza en los colaboradores del departamento administrativo como del departamento operativo, necesitan mejorar el trabajo en equipo. En el hotel C, las relaciones entre los compañeros son positivas, ya que esa actitud motiva al desempeño de sus labores. Por otra parte, el compañerismo es prioritario para establecer una comunicación efectiva, que mantenga las relaciones interpersonales estrechas entre ellos.

Cuadro 12 Medición del nivel de conflicto.

| Indicador | Hotel | Medición del Indicador en % |
|-----------|-------|-----------------------------|
| Conflicto | A | 11.67 |
| | B | 8.91 |
| | C | 10.18 |

Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 17, 18 y 19.

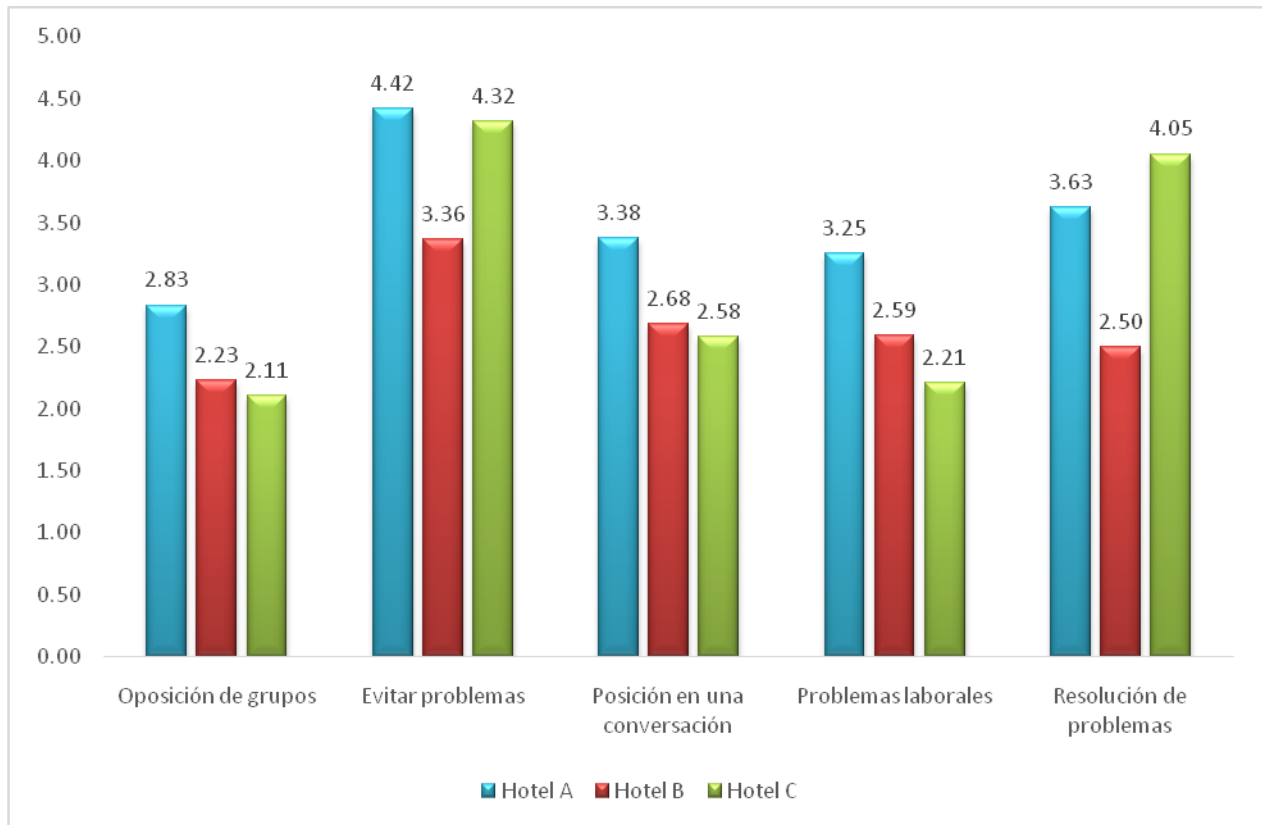
Gráfica 11 Nivel de conflicto de los colaboradores por hotel.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuadro 12.

De acuerdo a los resultados se determinó que los hoteles B y C en lo que respecta a solución de conflictos se encuentran en un nivel medio, ya que evitan los problemas, pero cuando estos surgen no los resuelven de la mejor manera. Por consiguiente en el hotel A, el nivel del indicador de conflicto es alto, lo que indica que los colaboradores tienen una mayor participación en relación al trabajo en equipo, evitando todo tipo de conflictos y resolviendo de manera consciente y madura los problemas que surjan; además son más competentes, más comprometidos y más responsables, porque tienen un nivel alto de resolución de conflictos.

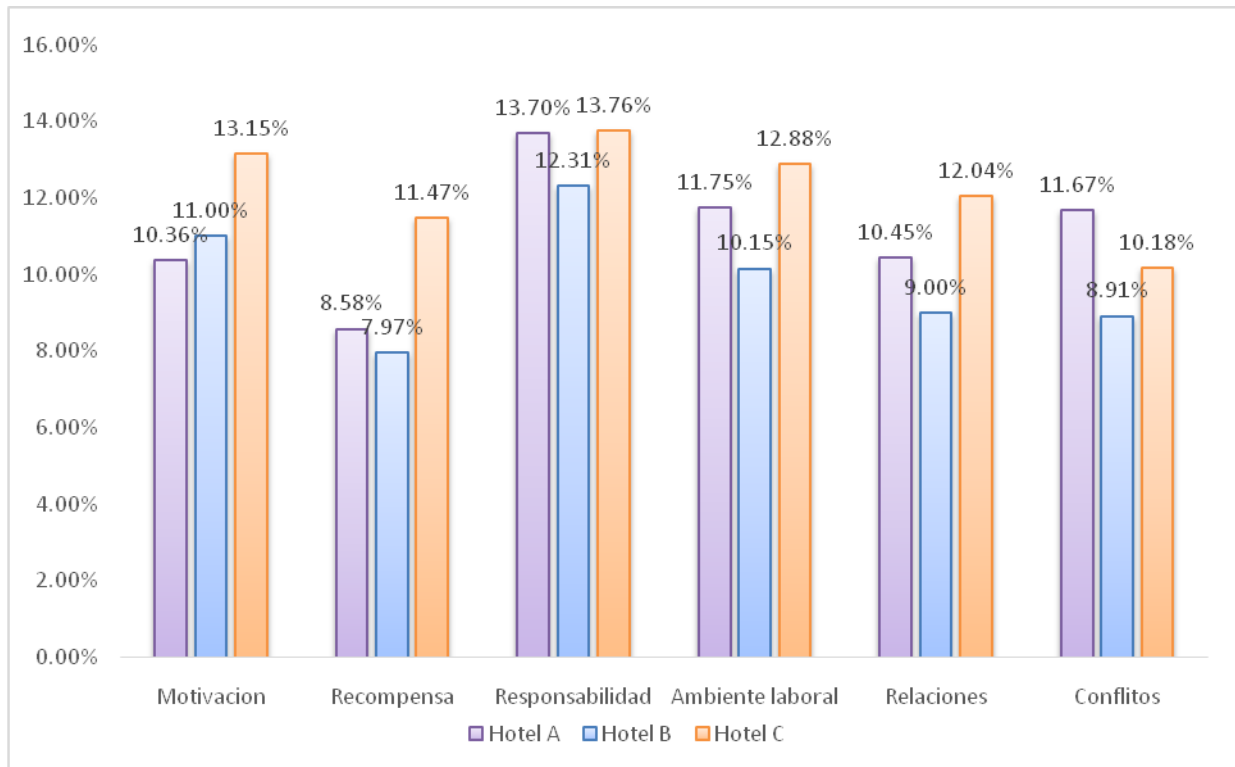
Gráfica 12 Conflicto



Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros anexos 17, 18 y 19.

La información encontrada revela que el personal administrativo y operativo de los tres hoteles, trabajan haciendo lo necesario para evitar problemas en su área de trabajo, esto se demuestra que no existe una cultura de resistencia al cambio. Así mismo, debido a esta cultura no existe ninguna oposición personal, en grupos integrados o sindicales en ninguno de los hoteles objeto de estudio.

Gráfica 13 Niveles de satisfacción laboral y clima organizacional por indicador



Fuente: Elaboración propia, basado en cuadros 7, 8, 9, 10, 11 y 12.

De acuerdo a lo fundamentado en la valoración cualitativa y cuantitativa, descrita con anterioridad (Ver cuadro 6), la cual enfoca el nivel de satisfacción laboral y clima organizacional del personal administrativo y operativo de los hoteles A, B y C; se puede observar que el clima organizacional el indicador que tiene el nivel de mayor énfasis es el de responsabilidad; sin embargo existe un fenómeno, que se manifiesta en el indicador de recompensas, que de acuerdo a dicha valoración fundamental o enfoque presenta un nivel medio. Estos indicadores se interrelacionan entre sí, pues si existe responsabilidad debería existir un incentivo, ya sea este económico o no, el cual fortalezca el desarrollo integral tanto organizacional como personal.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De conformidad con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de los tres hoteles del municipio de Chiquimula, se realizó la siguiente discusión de resultados confrontada con la relación existente entre el marco teórico:

La satisfacción laboral, en sus indicadores de motivación y recompensa, los hoteles A y B se posicionan en un nivel medio, en cuanto al hotel C el nivel de los colaboradores es específicamente alto. La satisfacción laboral en los colaboradores influye en la realización de las actividades dentro de la organización, de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009:154), exponen que satisfacción laboral “se logra a través de muchos factores, entre ellos labores motivacionales, compañeros interesantes, sueldo, la oportunidad de aprender y buenas condiciones de trabajo, influyen en la satisfacción con su puesto de trabajo”.

El clima organizacional en los hoteles A y C, en sus indicadores: responsabilidad, ambiente laboral, relaciones y conflicto, muestran un nivel alto, y el hotel B presenta un nivel medio. El clima organizacional es el medio laboral en el que se desempeñan los colaboradores, en donde perciben y comparten todas las actividades dentro de la organización; según Alcover, Moriano, Osca y Topa (2012:122), indican que el clima organizacional son todas las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, por los miembros de una organización, tanto formales como informales, propios de ella, y representan un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los colaboradores de los departamentos administrativo y operativo de los hoteles A y B, se encuentran en un nivel medio de motivación, dentro del rango de 5.56 a 11.11%; en los resultados se refleja la falta de capacitaciones y oportunidades de crecimiento laboral en la organización. Caso contrario de lo que sucede en el hotel C, los colaboradores se encuentran altamente

motivados, por el apoyo que reciben de sus superiores, lo que les impulsa a alcanzar los objetivos y metas propuestas; es por ello que se ve reflejado que en su ingenio y creatividad se desenvuelven libremente, dichos aspectos elevan el grado o nivel de satisfacción laboral, el cual beneficia de gran manera a tener una cultura de actitudes personales positivas.

Como lo expone Chiavenato (2011:41) cuando define que la motivación es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico.

Los colaboradores de los hoteles A, B y C, aseguran recibir sus prestaciones laborales de acuerdo a lo estipulado por la ley; sin embargo su motivación se ve afectada por la falta de estímulos en el buen desempeño de sus tareas, como son las recompensas, ya sean éstas económicas o no económicas, lo que en cierto tiempo provocará una molestia en los colaboradores de estas empresas, empezando a manifestar una insatisfacción laboral prematura, llevándolos a exteriorizar una cultura de valores inadecuada; tal es el caso en los hoteles A y B, dichos colaboradores reflejaron en los resultados, un nivel medio de satisfacción en la obtención de sus recompensas; en tanto que el hotel C determina un nivel alto de complacencia en sus estímulos .

Al confrontar lo fundamentado por los autores, se confirma que la falta de estímulos afecta el desempeño de las actividades de los colaboradores. Según Robbins y Coulter (2010:377), indican que aunque el dinero es un motivador importante, no es la única recompensa que la gente busca y que los gerentes pueden usar. Para motivar a los empleados que tienen un salario mínimo, los gerentes podrían recurrir a los programas de reconocimiento; como los elogios, los que deben ser sinceros y por razones correctas.

En las organizaciones objeto de estudio, los resultados obtenidos reflejan que los colaboradores tanto del hotel A, B y C, manifiestan un nivel alto de responsabilidad, ya que tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades dentro del área de trabajo en que se desempeñan; sin embargo, aunque presentan un alto nivel de

responsabilidad, en lo referente a la toma de decisiones en situaciones urgentes (gráfica 6), el porcentaje de calificación se ve disminuido porque no reciben el respaldo suficiente de sus supervisores; esto en un futuro puede afectar la cadena de procesos que ocurren en el medio laboral.

Para que los colaboradores aporten más de lo que se espera de ellos, es necesario que tengan el apoyo de sus jefes inmediatos, según Yarce (2005:163), refiere que responsabilidad es cumplir las obligaciones y compromisos adquiridos, dando respuestas adecuadas a lo que se espera de una persona yendo más allá de la obligación estricta.

De acuerdo a los resultados y el análisis realizado de la encuesta, en los hoteles A y C, los colaboradores fijan un nivel alto en el ambiente laboral, esto se corrobora en que cuentan con un entorno aceptable, tanto en el ambiente interno como el ambiente físico, dentro de estos hoteles. Sin embargo, en el hotel B, el ambiente laboral se encuentra en un nivel medio, lo cual tiende a provocar en dichos colaboradores falta de compromiso en el desempeño de sus funciones.

En los tres hoteles se percibe una debilidad en cuanto a los beneficios de salud, lo que provocará en los colaboradores un desequilibrio en la actitud, en la conducta y en su comportamiento, afectando así, el desempeño y este a su vez, el ambiente laboral de la organización.

Confrontando con lo que dicen los autores Gan y Triginé (2006:275), el ambiente laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones; desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones.

En opinión de los colaboradores de los departamentos administrativo y operativo, de los hoteles A y B, las relaciones entre ellos se encuentra en un nivel medio, casi llegando a

bajo; esto podría influir en desinterés y bajo rendimiento de los colaboradores en su área de trabajo, ya que el compañerismo es prioritario para establecer una comunicación efectiva, que mantenga las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos del hotel C, se demuestra que sus colaboradores están en un nivel alto, en cuanto a sus relaciones; para ellos, la actitud del jefe les genera confianza, lo que conlleva a tener una actitud positiva que influye en el mejoramiento de sus habilidades y del buen manejo de los recursos de las organizaciones, manejan una mejor relación con sus compañeros lo que les permite obtener un mejor desempeño en el trabajo.

Según expresa Chiavenato (2009:80), las relaciones de intercambio en todo sistema social pueden verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos. No se limitan únicamente a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores.

La información recabada, reflejan que tanto el personal administrativo como operativo del hotel B y C, demuestran un nivel medio de conflicto; evitan los problemas, pero cuando éstos surgen, no los resuelven eficazmente; mientras tanto el hotel A refleja un nivel alto, esto contribuye a que los colaboradores participen en la disolución de problemas, que perjudique tanto a la empresa para la que laboran como para ellos mismos.

Los colaboradores del hotel A, además se alejan o evitan conflictos de oposición o de resistencia a cambios que la organización necesite o imponga, sin antes establecer el dialogo, el cual beneficia al crecimiento integral. Robbins (2010:447), define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa.

VI. CONCLUSIONES

1. Se estimó que el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles A y B se encuentra en un nivel medio, tanto en motivación como en recompensa, derivado de algunos aspectos estudiados, se determina que estos resultados podrían provocar o incidir en el desinterés, desánimo e insatisfacción de los colaboradores. En cuanto al hotel C se encuentra en un nivel alto de satisfacción laboral.

El nivel de clima organizacional de los hoteles A y C, se estableció en un nivel alto; por lo que se deduce que en estas organizaciones, sus colaboradores tienen un mayor compromiso consigo mismos y con los demás, mayor responsabilidad y mejor relación con los compañeros de trabajo. En el hotel B el nivel de clima organizacional se estableció en un nivel medio, lo que podría incidir en falta de compromiso y desinterés en el desempeño de sus funciones.

2. Se determinó que los colaboradores del hotel C, presentan un nivel alto de motivación, pues estos reciben todos los beneficios a favor de los mismos, así como también de la organización, siendo estos: capacitaciones constantes, apoyo de sus superiores en situaciones complejas y en estabilidad laboral, ambas creando un soporte de oportunidades a dicho personal, contribuyendo al desarrollo de su ingenio y creatividad, lo cual es indispensable para impulsar y garantizar el desarrollo de sus actividades.

Sin embargo, los hoteles A y B, no manifiestan este tipo de situaciones, que beneficien y garanticen el desarrollo integral de la organización, puesto que se estableció la motivación en un nivel medio, provocando en ellos desánimo en el desempeño de sus tareas.

3. Se identificó que la recompensa en los colaboradores de los departamentos administrativos y operativos de los hoteles A y B se encuentran en un nivel medio, reciben sus prestaciones laborales de acuerdo a la ley; pero, en lo que respecta a la

descripción y otorgamiento de recompensas, éstas no son percibidas por dichos colaboradores, tales como: económicas y no económicas, lo que puede repercutir en ellos, una actitud negativa o de desánimo, que los conduzca al incumplimiento de los resultados integrales esperados por la organización. Sin embargo, los colaboradores del hotel C se encuentran en un nivel alto, percibiendo prestaciones laborales, tienen oportunidad de crecimiento económico y el esfuerzo laboral que realizan es reconocido en la empresa.

4. Las empresas objeto de estudio, en lo referente a los hoteles A, B y C, los colaboradores manifiestan un alto nivel de responsabilidad, con lo que respecta al desarrollo de sus funciones y obligaciones, el tiempo estipulado para el cumplimiento de sus tareas, el entusiasmo y atención que dedican a cada actividad, y la fuerza de voluntad; todas ellas para contribuir al alcance de los objetivos y metas tanto de los colaboradores del departamento administrativo como operativo; así como de las entidades a las que representan.
5. El ambiente laboral del personal administrativo y operativo de las organizaciones A y C, determinándose en un nivel alto, siendo este considerable en lo que respecta al ambiente físico, con el que cuentan, el cual contribuye a la interrelación que debe existir en el entorno laboral, en lo que concierne a la influencia y relación entre el recurso humano. El ambiente laboral del hotel B se estableció en un nivel medio, esto constituye en que se debe mejorar el clima organizacional en el que laboran sus colaboradores; por consiguiente se encontró que los beneficios de salud, en las tres organizaciones, empiezan a descuidarse, poniendo en riesgo la integridad física del personal de estas empresas; así como la calidad del trabajo que estos desempeñan, en relación a la productividad esperada por los hoteles.
6. Se identificó que en las relaciones, el personal administrativo como operativo del hotel C, se encuentra en un nivel alto, de acuerdo al rango establecido en el cuadro 6, los colaboradores han establecido excelentes relaciones de intercambio de ideas, habilidades, valores entre otros, logrando establecer una cadena de actitudes tales

como: relaciones estrechas entre compañeros, trabajo en equipo, solidaridad a través del compañerismo y confianza plena entre ellos, tales actitudes de comportamiento, afirman la afectividad del éxito en el logro de los objetivos de la organización.

Así mismo, en los hoteles A y B, la relación se establece en un nivel medio, a diferencia de lo anteriormente identificado en el hotel C, estos no eslabonan estas interrelaciones, necesarias para enmarcar, perseguir y alcanzar todo aquello que las organizaciones quieren garantizar, para crecer juntamente con su equipo de colaboradores.

7. El nivel del conflicto en los hoteles B y C, se encuentra en un nivel medio, en contraste con los resultados obtenidos en los colaboradores del hotel A, que establece el nivel de conflicto alto, marcando una cultura de erradicación de problemas en las áreas de trabajo, colaboración en el desempeño de sus tareas, sin oposición alguna y solución a los problemas laborales generales que conlleven a conflictos de mayor envergadura, de tal manera que este tipo de cultura laboral permite contar con un espíritu positivo de carácter organizacional; además los hoteles B y C deben fortalecer este clima, que les permita crear soluciones a futuros percances, tanto laborales como institucionales.

VII. RECOMENDACIONES

1. La gerencia administrativa y/o gerencia general de los tres hoteles estudiados, debe programar la realización de mediciones de satisfacción laboral, una vez al año, específicamente en la fecha en la que disminuye la afluencia de visitantes a las instalaciones, coordinando esta actividad con entidades que ofrecen este tipo de mediciones.

Esta comprobación se hará a través de cuestionarios, entrevistas, incluyendo también la observación, para confirmar la veracidad de los datos, que permitan medir y clasificar el nivel en sus variables dependientes como motivación y recompensas, así como: evaluar el comportamiento de los colaboradores del departamento administrativo y operativo en lo que respecta al clima organizacional que se desarrolla en los hoteles A, B y C, en sus variables tales como responsabilidad, ambiente laboral, relaciones y conflictos.

Dicha encuesta permitirá enmarcar específicamente el área o condición en la cual el colaborador está siendo perjudicado, dañado psicológicamente o esté retrasando el cumplimiento de las actividades de las organizaciones.

2. La gerencia general y administrativa de los hoteles A y B, deben programar actividades de motivación personal, dos veces al año, coordinando estas actividades con instituciones que ofrecen este tipo de servicios sin costo alguno, en estos programas se debe incluir: capacitaciones, charlas motivacionales, que contribuyan a incrementar el desempeño, beneficiando en gran medida, específicamente a los colaboradores de los hoteles A y B, permitiéndoles elevar su ingenio y creatividad, mejorar aún más el clima de trabajo y lograr la fidelidad que han tenido los colaboradores del hotel C, en el alcance de los objetivos establecidos.

3. La gerencia general y administrativa de los hoteles A y B, deben establecer programas de recompensas mensuales, ya sean estos no económicos como: tarjetas de felicitación escribiendo dentro de ellas criterios de estímulo, por ejemplo: “bien hecho”, “buen trabajo”, “gracias”; también debe programar la entrega de premios en metálico al mejor trabajador del año, por ejemplo: medallas, trofeos etc.; otros tipos de estímulos pueden ser: premios de reconocimiento como diplomas, flexibilidad laboral, beneficios sociales, entre otros.

Así, también la Gerencia, puede programar recompensas económicas, tales como: comisiones por ventas o por cumplimiento de metas alcanzadas, siendo estos de beneficio para los colaboradores específicamente de los hoteles A, B, para que los incentive y estimule para el buen desempeño de sus actividades. Estos programas serán de beneficio a los colaboradores del hotel C, para mantener el nivel alto de recompensas que han manifestado. Estas recompensas contribuirán al logro de los objetivos y metas integrales, los cuales incrementaran la solidez de los hoteles.

4. La gerencia de los hoteles A, B y C, para sostener el nivel alto de responsabilidad en sus colaboradores, deben mantener en entrenamientos constantes a los colaboradores, promoviendo y brindando conferencias, que les den las herramientas necesarias para la incansable lucha de la responsabilidad y que haga de ella una actitud cotidiana y positiva que siga beneficiando como hasta ahora y aún más a estas organizaciones; así como también al capital humano como recurso invaluable de las mismas, lo cual llevará a representar un diferenciador entre las empresas de este mismo giro empresarial.
5. La gerencia administrativa del hotel B, debe programar cada seis meses actividades fuera de oficina o instalaciones, así como: impulsar actividades familiares una vez al año; decorar el espacio de cada equipo de trabajo u oficinas individualizadas y crear proyectos relacionados al desarrollo de actividades laborales, que contribuirán a que el ambiente laboral influya de gran manera en el desempeño, crecimiento y economía de los colaboradores y de los hoteles.

Estos programas serán de gran apoyo también a los hoteles A y C para que permanezca el ambiente laboral agradable del que disfrutaban sus colaboradores. Además permitirá a los colaboradores de los tres hoteles, desarrollar un mayor sentido de pertenencia, compromiso y motivación que los lleve a ofrecer un mejor servicio y mejore su calidad de vida.

6. La gerencia general del hotel A y la gerencia administrativa del hotel B, deben crear condiciones para la autoestima de todo el personal, tales como: oportunidades para el desarrollo personal y profesional, reforzamientos de las capacidades de los colaboradores, según sus actitudes y aptitudes, compromiso con la autovaloración, haciéndolos sentir que tan necesarios e importantes son para los demás como para la organización.

Así mismo estas condiciones reforzarán el trabajo en equipo y el nivel de confianza que los colaboradores del hotel C manifiestan; el empleo de estas condiciones permitirá que se constituyan los vínculos entre patronos y sus colaboradores y se establezcan relaciones laborales a largo plazo, evitando que el talento humano se fugue a la competencia.

7. La gerencia general y/o gerencia administrativa de los tres hoteles estudiados, deben convocar a reuniones cuando existan diferencias entre los colaboradores de cada área de trabajo y manejar la negociación entre las partes involucradas en base al diálogo, además deben procurar escuchar ambas partes, de manera que se mantengan los vínculos y se construya una relación encaminada al logro de los objetivos en común.

Así también, el gerente debe observar y analizar las inconformidades e insatisfacciones, tomando en cuenta las mejores decisiones y encontrar soluciones a tales contrariedades, las cuales pueden causar a corto plazo conflictos entre los mismos colaboradores y repercutir de tal manera en los intereses tanto particulares como institucionales.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación*. (7ª. Ed). Guatemala: Magna Terra Editores.
- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A. y Topa, G. (2012) *Psicología del Trabajo*. (1ª. ed.) Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Alles, M. (2010). *Conciliar Vida Profesional y Personal*. (1ª. Ed.) Argentina: Ediciones Granica.
- Baca, G (2006). *Evaluación de proyectos*. (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Bohlander, G. Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (12ª. Ed.) México: International Thomson Editores.
- Bohlander, G. Snell, S. y Sherman, A. (2013) *Administración de Recursos Humanos*. (16ª. Ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editors.
- Chapman, G. y White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al personal para mejorar su empresa*. (1ª. Ed.) Michigan: Editorial Portavoz.
- Chiang, M., Martín, J. y Núñez, A. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. (1ª. Ed.) Madrid: Universidad Pontificia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. Ed) México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. Ed) México: Editorial McGraw Hill.

Cruz, M. (2012) “*Evaluación del Clima Organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación Externa (outsourcing) en Guatemala*”. Tesis de maestría: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Fuentes, S. (2012). “*Satisfacción laboral y su influencia en la productividad en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*”. Tesis: Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala.

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manuel de Recursos Humanos*. (1ª. Ed.) Barcelona: editorial U.O.C.

Gan, F. y Triginè, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas*. (1ª. Ed.) Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

García, C., Pacas, K. y Ramírez, L. (2006). Estudio ex post facto sobre la motivación y satisfacción laboral. [En Red] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral8.shtml>.

Godínez, J (2010). “*Percepción que tienen los subalternos de género masculino sobre el liderazgo femenino*”. Tesis inédita: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

González, L. (2001) *Satisfacción y motivación en el trabajo*.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (11ª. Ed.) México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.) México: McGraw Hill.

Jiménez, D. (2007). “*Manual de Recursos Humanos*”. (1ª. Ed.) Madrid: ESIC Editorial.

- Juárez, S. (2013). *“El Clima Organizacional en los Hoteles A y B de 4 estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango”*. Tesis: Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango.
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global*. (14ª. Ed.) México: McGraw Hill.
- Lara, C. (2012). *“La medición del clima organizacional en el área de producción de detergentes, en una empresa de artículos de limpieza”*. Tesis: Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ª Ed.) Madrid: Esic Editorial.
- Peña, G., Cañota, Y. y Santalla, Z. (2006). *Una introducción a psicología*. (1ª. Ed.) Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Porrt, M. (2014). *Gestión de personas*. (6a. Ed.). Madrid: Esic. Editorial.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (15ª. Ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. Ed.) México: Pearson Education.
- Rodríguez, A. (2010). *“Clima organizacional y su influencia en el rendimiento individual”*. Tesis: Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Rubio, D. (2010). *“Reglas de Oro de un buen clima laboral”*. Selecciones publicada en Agosto. Guatemala.

- Vargas, Y. (2013). "*Clima organizacional en la municipalidad de Estanduela, Zacapa*". Tesis: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Zacapa. Zacapa.
- Vásquez, A. (2013). "*Diagnóstico de las cualidades de jugadores de equipos, estudio realizado en un grupo de colaboradores de un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala. Guatemala*". Tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Vidaurre, R. (2009). "*Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones de El Salvador*". Tesis inédita: Universidad Dr. José Matías Delgado, Antigua Cuscatlán, San Salvador.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11^a. Ed.) México: Prentice Hall.
- Yarce, J. (2005). *El Poder de los Valores en la Organizaciones*. (1^a. Ed.). México: Ediciones Ruiz.

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
CAMPUS SAN LUIS GONZAGA, S.J., ZACAPA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Cuestionario dirigido al personal administrativo y/o operativo

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información para determinar la satisfacción laboral y el clima organizacional en tres hoteles del municipio de Chiquimula.

INSTRUCCIONES

Se solicita que responda al cuestionario indicando la opción que mejor describa su experiencia personal. Cada afirmación tiene cinco posibles respuestas, por favor marque con "X" la opción que más fielmente refleje su punto de vista.

La información que proporcione será confidencial con fines de investigación, por lo que se le pide que conteste con la mayor sinceridad posible.

Escala

| | |
|--------------------------|---|
| Totalmente en desacuerdo | 1 |
| En desacuerdo | 2 |
| No lo tengo definido | 3 |
| De acuerdo | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

| No | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|
| | | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 1 | Recibo capacitación a cargo de la empresa | | | | | |
| 2 | Siento estabilidad en mi trabajo dentro de la empresa. | | | | | |
| 3 | Recibo apoyo de los superiores cuando hay situaciones difíciles. | | | | | |
| 4 | Puedo desarrollar mi ingenio y creatividad en mi trabajo. | | | | | |
| 5 | Tengo oportunidad para demostrar mis capacidades. | | | | | |
| 6 | La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico. | | | | | |
| 7 | Recibo las prestaciones laborales que la ley establece, como aguinaldo, bono catorce, vacaciones, entre otros. | | | | | |
| 8 | Recibo reconocimientos económicos o no económicos por el trabajo bien hecho. | | | | | |
| 9 | Estoy satisfecho/a con el salario recibido. | | | | | |
| 10 | El esfuerzo por mejorar mi trabajo es reconocido dentro de la empresa. | | | | | |
| 11 | Presto atención cuando se me indique realizar una tarea. | | | | | |
| 12 | Conozco mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa | | | | | |
| 13 | Cumplo a tiempo con las tareas que se me indican. | | | | | |
| 14 | Tomo decisiones cotidianamente en la realización de mi propio trabajo. | | | | | |
| 15 | Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo | | | | | |
| 16 | Estoy satisfecho/a con la organización en la que trabajo. | | | | | |
| 17 | Los beneficios de salud que tengo en la empresa satisfacen mis necesidades. | | | | | |
| 18 | El ambiente físico de mi lugar de trabajo es adecuado. | | | | | |
| 19 | Recomiendo a otras personas la empresa en la que laboro. | | | | | |
| 20 | Me agrada el ambiente dentro de la empresa. | | | | | |
| 21 | El espíritu de equipo en esta organización es excelente. | | | | | |
| 22 | Mi jefe me genera confianza | | | | | |
| 23 | Las relaciones con los compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo. | | | | | |
| 24 | Mis opiniones son tomadas en cuenta en la empresa. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 25 | Los compañeros de trabajo son distantes conmigo. | | | | | |
| 26 | En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios. | | | | | |
| 27 | Trato de hacer lo que sea necesario para evitar problemas. | | | | | |
| 28 | Trato que mi posición en una conversación sea la ganadora. | | | | | |
| 29 | Cuando hay un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo | | | | | |
| 30 | Los problemas que surgen en los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima | | | | | |

Cuadro de medición del indicador motivación, hotel A

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Motivación | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 1 | 8 | 6 | 3 | 5 | 2 | | | |
| | | 8 | 12 | 9 | 20 | 10 | 59 | 24 | 2.46 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 2 | 3 | 2 | 5 | 12 | 2 | | | |
| | | 3 | 4 | 15 | 48 | 10 | 80 | 24 | 3.33 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 3 | 3 | 4 | 3 | 8 | 6 | | | |
| | | 3 | 8 | 9 | 32 | 30 | 82 | 24 | 3.42 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 4 | 3 | 6 | 3 | 8 | 4 | | | |
| | | 3 | 12 | 9 | 32 | 20 | 76 | 24 | 3.17 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 5 | 3 | 7 | 2 | 7 | 5 | | | |
| | 3 | 14 | 6 | 28 | 25 | 76 | 24 | 3.17 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 1 a la 5 a los 24 sujetos (personal administrativo y operativo del hotel A) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 15.55 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25.00 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.66 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 10.36% |

Cuadro de medición del indicador motivación, hotel B

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Motivación | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | © |
| | 1 | 5 | 5 | 1 | 7 | 4 | | | |
| | | 5 | 10 | 3 | 28 | 20 | 66 | 22 | 3.00 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | |
| | 2 | 4 | 2 | 1 | 11 | 4 | | | |
| | | 4 | 4 | 3 | 44 | 20 | 75 | 22 | 3.41 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | |
| | 3 | 4 | 0 | 3 | 9 | 6 | | | |
| | | 4 | 0 | 9 | 36 | 30 | 79 | 22 | 3.59 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | |
| | 4 | 5 | 2 | 1 | 10 | 4 | | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 40 | 20 | 72 | 22 | 3.27 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | |
| | 5 | 6 | 2 | 1 | 7 | 6 | | | |
| | 6 | 4 | 3 | 28 | 30 | 71 | 22 | 3.23 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 1 a la 5 a los 22 sujetos (personal administrativo y operativo del hotel B). | | | | | | | Sumatoria indicador | | 16.50 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25.00 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.66 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 11.00% |

Cuadro de medición del indicador motivación, hotel C

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|--|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Motivación | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 1 | 0 | 7 | 0 | 11 | 1 | | | |
| | | 0 | 14 | 0 | 44 | 5 | 63 | 19 | 3.32 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 2 | 0 | 1 | 3 | 9 | 6 | | | |
| | | 0 | 2 | 9 | 36 | 30 | 77 | 19 | 4.05 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 3 | 0 | 3 | 1 | 8 | 7 | | | |
| | | 0 | 6 | 3 | 32 | 35 | 76 | 19 | 4.00 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 4 | 0 | 1 | 0 | 12 | 6 | | | |
| | | 0 | 2 | 0 | 48 | 30 | 80 | 19 | 4.21 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 5 | 0 | 1 | 0 | 13 | 5 | | | |
| | 0 | 2 | 0 | 52 | 25 | 79 | 19 | 4.16 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 1 a la 5 a los 19 sujetos (personal administrativo y operativo del hotel C) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 19.74 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.66 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 13.15% |

Cuadro de medición del indicador recompensa, hotel A

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Recompensa | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 6 | 6 | 7 | 4 | 6 | 1 | | | |
| | | 6 | 14 | 12 | 24 | 5 | 61 | 24 | 2.54 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 7 | 2 | 1 | 12 | 9 | 0 | | | |
| | | 2 | 2 | 36 | 36 | 0 | 76 | 24 | 3.17 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 8 | 8 | 9 | 2 | 3 | 2 | | | |
| | | 8 | 18 | 6 | 12 | 10 | 54 | 24 | 2.25 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 9 | 6 | 9 | 3 | 4 | 2 | | | |
| | | 6 | 18 | 9 | 16 | 10 | 59 | 24 | 2.46 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 10 | 9 | 6 | 1 | 5 | 3 | | | |
| | 9 | 12 | 3 | 20 | 15 | 59 | 24 | 2.46 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 6 a la 10 a los 24 sujetos. (Personal administrativo y operativo del hotel A). | | | | | | | Sumatoria indicador | | 12.88 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.66 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 8.58% |

Cuadro de medición del indicador recompensa, hotel B

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Recompensa | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 6 | 7 | 7 | 2 | 4 | 2 | | | |
| | | 7 | 14 | 6 | 16 | 10 | 53 | 22 | 2.41 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 7 | 6 | 3 | 2 | 6 | 5 | | | |
| | | 6 | 6 | 6 | 24 | 25 | 67 | 22 | 3.05 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 8 | 9 | 5 | 5 | 2 | 1 | | | |
| | | 9 | 10 | 15 | 8 | 5 | 47 | 22 | 2.14 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 9 | 10 | 6 | 2 | 2 | 2 | | | |
| | | 10 | 12 | 6 | 8 | 10 | 46 | 22 | 2.09 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 10 | 10 | 3 | 3 | 5 | 1 | | | |
| | 10 | 6 | 9 | 20 | 5 | 50 | 22 | 2.27 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 6 a la 10 a los 22 sujetos. (Personal administrativo y operativo del hotel B). | | | | | | | Sumatoria indicador | | 11.95 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.66 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 7.97% |

Cuadro de medición del indicador recompensa, hotel C

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Recompensa | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 6 | 0 | 7 | 5 | 6 | 1 | | | |
| | | 0 | 14 | 15 | 24 | 5 | 58 | 19 | 3.05 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 7 | 0 | 1 | 1 | 12 | 5 | | | |
| | | 0 | 2 | 3 | 48 | 25 | 78 | 19 | 4.11 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 8 | 3 | 7 | 3 | 5 | 1 | | | |
| | | 3 | 14 | 9 | 20 | 5 | 51 | 19 | 2.68 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 9 | 0 | 2 | 1 | 15 | 1 | | | |
| | | 0 | 4 | 3 | 60 | 5 | 72 | 19 | 3.79 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 10 | 0 | 4 | 2 | 11 | 2 | | | |
| | 0 | 8 | 6 | 44 | 10 | 68 | 19 | 3.58 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 6 a la 10 a los 19 sujetos. (Personal administrativo y operativo del hotel C). | | | | | | | Sumatoria indicador | | 17.21 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.66 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 11.47% |

Cuadro de medición del indicador responsabilidad, hotel A

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|--|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Responsabilidad | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 11 | 0 | 1 | 0 | 10 | 13 | | | |
| | | 0 | 2 | 0 | 40 | 65 | 107 | 24 | 4.46 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 12 | 0 | 1 | 0 | 9 | 14 | | | |
| | | 0 | 2 | 0 | 36 | 70 | 108 | 24 | 4.50 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 13 | 0 | 0 | 3 | 8 | 13 | | | |
| | | 0 | 0 | 9 | 32 | 65 | 106 | 24 | 4.42 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 14 | 3 | 6 | 2 | 9 | 4 | | | |
| | | 3 | 12 | 6 | 36 | 20 | 77 | 24 | 3.21 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 15 | 2 | 2 | 0 | 11 | 9 | | | |
| | 2 | 4 | 0 | 44 | 45 | 95 | 24 | 3.96 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 11 a la 15 a los 24 sujetos. (Personal administrativo y operativo del hotel A). | | | | | | | Sumatoria indicador | | 20.54 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 13.70% |

Cuadro de medición del indicador responsabilidad, hotel B

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|-----|-----------|
| Responsabilidad | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 11 | 4 | 1 | 0 | 8 | 9 | | | |
| | | 4 | 2 | 0 | 32 | 45 | 83 | 22 | 3.77 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 12 | 4 | 1 | 0 | 8 | 9 | | | |
| | | 4 | 2 | 0 | 32 | 45 | 83 | 22 | 3.77 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 13 | 4 | 2 | 0 | 6 | 10 | | | |
| | | 4 | 4 | 0 | 24 | 50 | 82 | 22 | 3.73 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 14 | 4 | 3 | 0 | 9 | 6 | | | |
| | | 4 | 6 | 0 | 36 | 30 | 76 | 22 | 3.45 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 15 | 4 | 1 | 0 | 9 | 8 | | | |
| | | 4 | 2 | 0 | 36 | 40 | 82 | 22 | 3.73 |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 11 a la 15 a los 22 sujetos (Personal administrativo y operativo del hotel B). | | | | | | | Sumatoria indicador | | 18.45 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25.00 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 12.31 % |

Cuadro de medición del indicador responsabilidad, Hotel C

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|-----|-----------|
| Responsabilidad | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 11 | 0 | 0 | 0 | 14 | 5 | | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 56 | 25 | 81 | 19 | 4.26 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 12 | 0 | 0 | 0 | 14 | 5 | | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 56 | 25 | 81 | 19 | 4.26 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 13 | 0 | 1 | 0 | 14 | 4 | | | |
| | | 0 | 2 | 0 | 56 | 20 | 78 | 19 | 4.11 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 14 | 0 | 1 | 1 | 13 | 4 | | | |
| | | 0 | 2 | 3 | 52 | 20 | 77 | 19 | 4.05 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 15 | 0 | 2 | 1 | 12 | 4 | | | |
| | | 0 | 4 | 3 | 48 | 20 | 75 | 19 | 3.95 |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 11 a la 15 a los 19 sujetos (Personal administrativo y operativo del hotel C). | | | | | | | Sumatoria indicador | | 20.63 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 13.76% |

Cuadro de medición del indicador ambiente laboral, hotel A.

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Ambiente Laboral | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 16 | 0 | 6 | 3 | 11 | 4 | | | |
| | | 0 | 12 | 9 | 44 | 20 | 85 | 24 | 3.54 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 17 | 6 | 4 | 3 | 7 | 4 | | | |
| | | 6 | 8 | 9 | 28 | 20 | 71 | 24 | 2.96 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 18 | 0 | 4 | 0 | 11 | 9 | | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 44 | 45 | 97 | 24 | 4.04 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 19 | 1 | 8 | 3 | 7 | 5 | | | |
| | | 1 | 16 | 9 | 28 | 25 | 79 | 24 | 3.29 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 20 | 0 | 3 | 3 | 14 | 4 | | | |
| | 0 | 6 | 9 | 56 | 20 | 91 | 24 | 3.79 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 16 a la 20 a los 24 sujetos (Personal administrativo y operativo del hotel A) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 17.63 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 11.75% |

Cuadro de medición del indicador ambiente laboral, hotel B.

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|--|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Ambiente Laboral | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 16 | 6 | 1 | 3 | 7 | 5 | | | |
| | | 6 | 2 | 9 | 28 | 25 | 70 | 22 | 3.18 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 17 | 12 | 5 | 1 | 2 | 2 | | | |
| | | 12 | 10 | 3 | 8 | 10 | 43 | 22 | 1.95 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 18 | 6 | 2 | 3 | 6 | 5 | | | |
| | | 6 | 4 | 9 | 24 | 25 | 68 | 22 | 3.09 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 19 | 5 | 2 | 2 | 8 | 5 | | | |
| | | 5 | 4 | 6 | 32 | 25 | 72 | 22 | 3.27 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 20 | 3 | 0 | 2 | 12 | 5 | | | |
| | 3 | 0 | 6 | 48 | 25 | 82 | 22 | 3.73 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 16 a la 20 a los 22 sujetos (Personal administrativo y operativo del hotel B) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 15.23 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 10.15% |

Cuadro de medición del indicador ambiente laboral, hotel C.

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|--|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Ambiente Laboral | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 16 | 0 | 3 | 1 | 11 | 4 | | | |
| | | 0 | 6 | 3 | 44 | 20 | 73 | 19 | 3.84 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 17 | 1 | 6 | 3 | 8 | 1 | | | |
| | | 1 | 12 | 9 | 32 | 5 | 59 | 19 | 3.11 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 18 | 0 | 0 | 3 | 14 | 2 | | | |
| | | 0 | 0 | 9 | 56 | 10 | 75 | 19 | 3.95 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 19 | 0 | 1 | 1 | 13 | 4 | | | |
| | | 0 | 2 | 3 | 52 | 20 | 77 | 19 | 4.05 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | |
| | 20 | 0 | 0 | 0 | 12 | 7 | | | |
| | 0 | 0 | 0 | 48 | 35 | 83 | 19 | 4.37 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 16 a la 20 a los 19 sujetos (Personal administrativo y operativo del hotel C) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 19.32 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 12.88% |

Cuadro de medición del indicador relaciones, hotel A.

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|--|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Relaciones | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 21 | 7 | 2 | 1 | 11 | 3 | | | |
| | | 7 | 4 | 3 | 44 | 15 | 73 | 24 | 3.04 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 22 | 3 | 3 | 2 | 5 | 11 | | | |
| | | 3 | 6 | 6 | 20 | 55 | 90 | 24 | 3.75 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 23 | 4 | 3 | 3 | 11 | 3 | | | |
| | | 4 | 6 | 9 | 44 | 15 | 78 | 24 | 3.25 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 24 | 5 | 6 | 3 | 5 | 5 | | | |
| | | 5 | 12 | 9 | 20 | 25 | 71 | 24 | 2.96 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| 25 | 6 | 4 | 7 | 6 | 1 | | | | |
| | 6 | 8 | 21 | 24 | 5 | 64 | 24 | 2.67 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 21 a la 25 a los 24 sujetos (colaboradores y jefes del Hotel A) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 15.67 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 10.45% |

Cuadro de medición del indicador relaciones, hotel B.

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|--|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Relaciones | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 21 | 9 | 2 | 1 | 4 | 6 | | | |
| | | 9 | 4 | 3 | 16 | 30 | 62 | 22 | 2.82 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 22 | 5 | 3 | 1 | 10 | 3 | | | |
| | | 5 | 6 | 3 | 40 | 15 | 69 | 22 | 3.14 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 23 | 7 | 3 | 1 | 4 | 7 | | | |
| | | 7 | 6 | 3 | 16 | 35 | 67 | 22 | 3.05 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 24 | 7 | 4 | 4 | 7 | 0 | | | |
| | | 7 | 8 | 12 | 28 | 0 | 55 | 22 | 2.50 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 25 | 10 | 4 | 4 | 2 | 2 | | | |
| | 10 | 8 | 12 | 8 | 10 | 48 | 24 | 2.00 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 21 a la 25 a los 22 sujetos (colaboradores y jefes del Hotel B) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 13.50 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 9.00% |

Cuadro de medición del indicador relaciones, hotel C.

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|--|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Relaciones | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 21 | 0 | 1 | 2 | 11 | 5 | | | |
| | | 0 | 2 | 6 | 44 | 25 | 77 | 19 | 4.05 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 22 | 1 | 1 | 2 | 11 | 4 | | | |
| | | 1 | 2 | 6 | 44 | 20 | 73 | 19 | 3.84 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 23 | 0 | 0 | 0 | 11 | 8 | | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 44 | 40 | 84 | 19 | 4.42 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 24 | 0 | 5 | 1 | 10 | 3 | | | |
| | | 0 | 10 | 3 | 40 | 15 | 68 | 19 | 3.58 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 25 | 6 | 9 | 0 | 3 | 1 | | | |
| | 6 | 18 | 0 | 12 | 5 | 41 | 19 | 2.16 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 21 a la 25 a los 19 sujetos (colaboradores y jefes del Hotel C) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 18.05 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 12.04% |

Cuadro de medición del indicador conflicto, hotel A.

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Conflicto | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 26 | 5 | 4 | 6 | 8 | 1 | | | |
| | | 5 | 8 | 18 | 32 | 5 | 68 | 24 | 2.83 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 27 | 1 | 0 | 0 | 10 | 13 | | | |
| | | 1 | 0 | 0 | 40 | 65 | 106 | 24 | 4.42 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 28 | 3 | 5 | 3 | 6 | 7 | | | |
| | | 3 | 10 | 9 | 24 | 35 | 81 | 24 | 3.38 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 29 | 5 | 4 | 2 | 6 | 7 | | | |
| | | 5 | 8 | 6 | 24 | 35 | 78 | 24 | 3.25 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 30 | 2 | 3 | 2 | 12 | 5 | | | |
| | 2 | 6 | 6 | 48 | 25 | 87 | 24 | 3.63 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 26 a la 30 a los 24 sujetos (colaboradores y jefes del Hotel A) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 17.50 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 11.67% |

Cuadro de medición del indicador conflicto, hotel B.

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|--|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|-----|-----------|
| Conflictos | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 26 | 8 | 8 | 2 | 1 | 3 | | | |
| | | 8 | 16 | 6 | 4 | 15 | 49 | 22 | 2.23 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 27 | 7 | 1 | 0 | 5 | 9 | | | |
| | | 7 | 2 | 0 | 20 | 45 | 74 | 22 | 3.36 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 28 | 9 | 4 | 0 | 3 | 6 | | | |
| | | 9 | 8 | 0 | 12 | 30 | 59 | 22 | 2.68 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 29 | 9 | 3 | 2 | 4 | 4 | | | |
| | | 9 | 6 | 6 | 16 | 20 | 57 | 22 | 2.59 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 30 | 9 | 5 | 0 | 4 | 4 | | | |
| | | 9 | 10 | 0 | 16 | 20 | 55 | 22 | 2.50 |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 26 a la 30 a los 22 sujetos (colaboradores y jefes del Hotel B) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 13.36 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 8.91% |

Cuadro de medición del indicador conflicto, hotel C.

| Indicador | Ítem | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | No lo tengo definido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Σ | n | \bar{X} |
|---|------|--------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|------|-----------|
| Conflictos | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 26 | 5 | 9 | 3 | 2 | 0 | | | |
| | | 5 | 18 | 9 | 8 | 0 | 40 | 19 | 2.11 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 27 | 0 | 1 | 0 | 10 | 8 | | | |
| | | 0 | 2 | 0 | 40 | 40 | 82 | 19 | 4.32 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 28 | 5 | 7 | 0 | 5 | 2 | | | |
| | | 5 | 14 | 0 | 20 | 10 | 49 | 19 | 2.58 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 29 | 5 | 8 | 3 | 3 | 0 | | | |
| | | 5 | 16 | 9 | 12 | 0 | 42 | 19 | 2.21 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (a) | (b) | (c) |
| | 30 | 1 | 0 | 1 | 12 | 5 | | | |
| | 1 | 0 | 3 | 48 | 25 | 77 | 19 | 4.05 | |
| Fuente: Elaboración propia de acuerdo a las preguntas de la 26 a la 30 a los 19 sujetos (colaboradores y jefes del Hotel C) | | | | | | | Sumatoria indicador | | 15.26 |
| | | | | | | | Punteo máximo | | 25 |
| | | | | | | | Peso asignado indicador | | 16.67 |
| | | | | | | | Medición del indicador en % | | 10.18% |

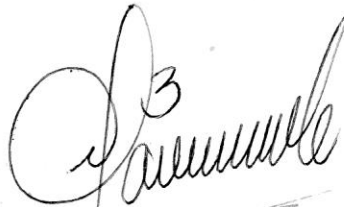
Zacapa 01 de Agosto de 2016

A quien interese:

Por este medio indico que a petición de la estudiante **Arlin Magalí Ortega Alvarado** 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 **“Satisfacción laboral y clima organizacional en tres hoteles del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula”**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la 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. Lucrecia Landaverde León
Trabajadora Social

c.c. archivo


Zacapa 01 de Agosto de 2016

A quien interese:

Por este medio indico que a petición de la estudiante **Arlin Magalí Ortega Alvarado** 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 "**Satisfacción laboral y clima organizacional en tres hoteles del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula**", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la 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 ofrecermme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licenciada
Evelyn Dayanara Solórzano Guerra
Administradora de Empresas
C. 10.096
Licda. Evelyn Dayanara Solórzano Guerra
Administradora de Empresas

c.c. archivo

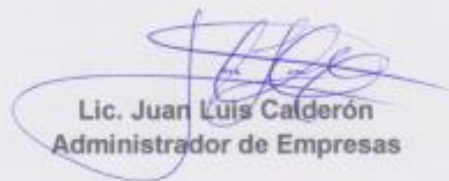
Zacapa 01 de Agosto de 2016

A quien interese:

Por este medio indico que a petición de la estudiante **Arlin Magali Ortega Alvarado** 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 "**Satisfacción laboral y clima organizacional en tres hoteles del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula**", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la 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. Juan Luis Calderón
Administrador de Empresas

c.c. archivo