



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**Relaciones interpersonales entre los colaboradores
internos del Hotel Índigo – Israel**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR

JULIA REGINA CEREZAL

Profesora Tutora

FERNANDA MARADONA

Mendoza - 2014

Correo Electrónico: julia_422@hotmail.com

ÍNDICE

Introducción.....	4
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO.....	9
1. Marco situacional.....	9
1.1. Misión.....	10
1.2. Visión.....	10
1.3. Valores.....	10
2. Marco conceptual.....	12
2.1. Administración de recursos humanos.....	12
2.2. Clima organizacional.....	12
2.3. Cultura Organizacional.....	14
2.4. Relaciones interpersonales.....	16
2.4.1. Factores que afectan las relaciones interpersonales.....	19
2.4.2. Personalidad.....	19
2.5. Conducta Asertiva.....	21
2.6. Motivación.....	27
2.6.1. Jerarquía de necesidades.....	30
2.6.2. Teorías X y Y.....	32
2.6.3. Teoría de los factores.....	33
2.6.4. Teoría de Mc. LLelland.....	34
2.7. Liderazgo.....	35
2.7.1 Tipos de liderazgo.....	36
2.7.2. Tipos de poder.....	37
2.8. Comunicación.....	38
CAPÍTULO II – TRABAJO DE CAMPO.....	47
1. Hotel Índigo.....	47
1.1. Ventajas competitivas.....	47
1.2. Servicios.....	48
1.3. Precios.....	48
1.4. Plaza.....	48
1.5. Promoción.....	49
2. Paradigma.....	49
3. Método seleccionado.....	49

4. Fuentes.....	50
5. Población.....	51
6. Instrumentos y técnicas de recopilación de datos.....	51
7. Definiciones de variables.....	52
8. Sustentación de confiabilidad y validez.....	55
9. Análisis de los resultados.....	55
9.1. Análisis e interpretación de datos.....	55
9.2. Encuesta.....	56
10. Conclusiones y sugerencias.....	90
Bibliografía.....	104

INTRODUCCIÓN

Por medio de la presente investigación se pretende colaborar con las empresas hoteleras para el mejoramiento del clima organizacional, especialmente en las relaciones entre sus colaboradores, identificando los factores que afectan el ambiente laboral, sus relaciones internas y externas, además de los procesos, tales como la toma de decisiones, comunicación, selección de personal, entre otros.

La investigación tiene como fin aclarar el panorama actual de la empresa al proporcionar al hotel las herramientas necesarias para mejorar las relaciones interpersonales de los clientes internos y externos.

La idea y principal motivación para realizar la presente investigación nació a partir de un viaje realizado a Medio Oriente, durante el cual la autora trabajó seis meses en el hotel.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Este trabajo final tiene el propósito de analizar los factores que intervienen en el clima laboral y las relaciones interpersonales en el Hotel Índigo, ubicado en Tel Aviv, Estado de Israel.

Esta investigación se realiza ante la necesidad de conocer y profundizar el clima organizacional en las relaciones interpersonales para mejorar el servicio interno y externo de la empresa señalada.

Se plantea el problema que afecta a la organización, justificando su importancia en la elaboración de la tesis por medio de un análisis de las relaciones interpersonales y clima laboral, debido a que los servicios brindados pueden hacer la diferencia en un hotel.

A fin de tener una comprensión más acabada del tema se desarrolla el marco teórico que involucra el análisis de la estructura organizacional, misión, visión y el marco conceptual donde se desarrollan los conceptos, definiciones y planteamientos de diferentes autores que sustentarán el desarrollo de la investigación.

Se describe el diseño metodológico utilizado, el tipo de estudio realizado, el método seleccionado, los instrumentos utilizados en la recopilación de la información, para concluir el apartado con en análisis de las variables obtenidas.

Se presenta el proceso realizado para obtener la información requerida en esta investigación, se muestran las tablas y gráficos y su debida interpretación que permite al investigador llegar a las conclusiones y recomendaciones sobre el problema planteado.

Se plantea las conclusiones y sugerencias obtenidas a partir del análisis de la información obtenida.

Se presenta una propuesta que permita dar solución al problema planteado en esta investigación, además un plan estratégico preventivo que ayude a mantener un clima favorable y buenas relaciones entre sus colaboradores.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Hotel Índigo se encuentra enfocado en el mercado corporativo. Cuenta con un total de cuarenta y ocho colaboradores de diferentes edades y presenta una ocupación anual del 65% según información brindada por la asistente administrativa de la gerencia y encargada del área de Recursos Humanos.

Dentro del entorno local, se encuentra bien posicionado dado a que pertenece a una cadena de hoteles norteamericana con buen prestigio. Esta compañía norteamericana presenta algunas características específicas como ingresos, habitaciones y personal especializado, todos enfocados al servicio corporativo.

La encargada de Recursos Humanos aclaró que se han realizado diversos estudios de servicio al cliente y clima organizacional por lo menos una vez al año y que se encuentran próximos a cumplir un año de la última evaluación realizada, pero aún no han logrado identificar cuáles son los factores que ayudarán a mejorar las áreas más sensibles en las relaciones interpersonales del Hotel.

El Hotel enfrenta una alta demanda en épocas específicas y por ende exigencia de los clientes con respecto al servicio brindado. A pesar de contar con poco personal, la gerencia del hotel ha tratado de cubrir todas las áreas que requieren atención y la realización de las otras funciones, esperando dar un óptimo servicio en general, como lo es el servicio de recepción, lavandería, personal de mantenimiento y atención a los cuartos, inmobiliario, botones, entre otros.

La administradora del hotel se encuentra preocupada debido a que esta situación esté afectando las relaciones de los clientes internos y externos, por satisfacción, motivación, y frustración que se ha observado en los últimos años. Es aquí donde el aportará al hotel las herramientas necesarias

para encontrar sus puntos débiles y desarrollar estrategias que les permita seguir adelante y mejorar el ambiente laboral para no perder la reputación que han logrado hasta el momento.

Es importante destacar que en el proceso de las relaciones interpersonales intervienen elementos como: la comunicación, el liderazgo, el ambiente, la resolución de problemas, trabajo en equipo, servicio al cliente, entre otras.

Al nombrar estos procesos se desea establecer pautas que permitan ejecutar un lineamiento para conocer la situación real de la empresa, debido a que el Hotel Índigo, desea lograr mantener un equilibrio y armonía en el ambiente para favorecer la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

Estas pautas identificadas permitirán obtener un equipo humano con un rendimiento laboral aceptable, ya que si no se evalúan de la manera correcta, su impacto podría ser negativo, causando bajo rendimiento como producto de la frustración, conflictos, aislamiento y estrés.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué factores están interviniendo en el clima laboral y en las relaciones interpersonales de los colaboradores internos del hotel para que mejoren sus servicios interno y externo?

Preguntas derivadas

- ¿Cuál es la estructura organizacional actual del Hotel en el área administrativa que permita comprender su funcionalidad y su gestión?
- ¿Cómo determinar los factores que afectan el clima laboral del hotel dirigido a las relaciones interpersonales de sus colaboradores, enfocados en la productividad y comunicación?
- ¿Cómo se podría identificar el grado de motivación existente en los colaboradores del hotel?
- ¿Cuál sería la propuesta dirigida al hotel que permita mejorar las relaciones interpersonales y el servicio al cliente?

JUSTIFICACION DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, las relaciones interpersonales constituyen un papel importante en las empresas, mucho más en aquellas que deben brindar un servicio. El factor humano está tomando un papel preponderante porque ayuda significativamente en la producción de la organización. Se pretende conocer los factores que impactan las relaciones interpersonales de los colaboradores del Hotel Índigo entre sus clientes internos y con respecto del servicio al cliente que brindan a los huéspedes.

Para esto, es necesario conocer el ambiente dónde y cómo trabajan las personas para lograr potencializar su desarrollo laboral, el cual se obtendrá realizando un análisis de clima organizacional en el hotel. Los aspectos teóricos a los que hará referencia este trabajo de tesis serán sobre las relaciones interpersonales, clima organizacional, teorías de motivación del personal en una empresa y sobre el desarrollo de una actividad de capacitación.

Llegar a tener éxito en el nivel laboral y un buen desempeño en la compañía para la que trabajan, son los objetivos buscados por todo profesional en el mundo de los negocios.

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el clima laboral para identificar los factores que intervienen actualmente en las relaciones interpersonales de los colaboradores del Hotel Índigo para su mejoramiento, en el Primer Cuatrimestre de 2014.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la estructura organizacional del hotel en el área administrativa que permita comprender su gestión.
- Distinguir los factores que afectan el clima laboral del hotel e intervienen en las relaciones interpersonales enfocados en la productividad y comunicación.
- Identificar el grado de motivación y satisfacción existente en los colaboradores del hotel.
- Proponer un plan de mejoras en base a los resultados de la investigación para optimizar las relaciones interpersonales y la motivación.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se encuentra la dificultad de localizar a todo el personal por el horario con el que ellos laboran. Con respecto de la muestra, se pretende no utilizar una y poder aplicar la encuesta a todo el personal, pero se limita a la disponibilidad de los trabajadores para poder aplicar la encuesta de clima organizacional. En todo tipo de investigación, es necesario analizar el historial de la empresa y sus acontecimientos relevantes con el tema, pero en este caso no se me permitió el acceso a esta información.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. MARCO SITUACIONAL

La investigación se realizó en el Hotel Índigo ubicado en el Tel Aviv, Israel. Este hotel tiene seis años desde la fundación por parte de la corporación norteamericana InterContinental Hotel Group Boutique Brand. Cuenta con un nivel de ocupación de noventa y tres habitaciones y servicios que son atendidos por cuarenta y ocho personas, entre superiores y empleados.

El gerente general del hotel es de nacionalidad israelí y dedica la mayor parte de su tiempo laboral al crecimiento sostenido del hotel. El resto del personal se integra por israelíes y otras nacionalidades.

Para cumplir con los objetivos planteados es menester partir de la conceptualización que tiene el hotel desde su misión, visión y valores, los que se encuentran teóricamente representados en la siguiente figura:

Figura N° 1. Clima Organizacional



Fuente: Elaboración Propia.

1.1. Misión

“Proveemos servicios hoteleros integrales para satisfacer las necesidades de huéspedes, haciendo de cada visita una ocasión memorable”.

1.2. Visión

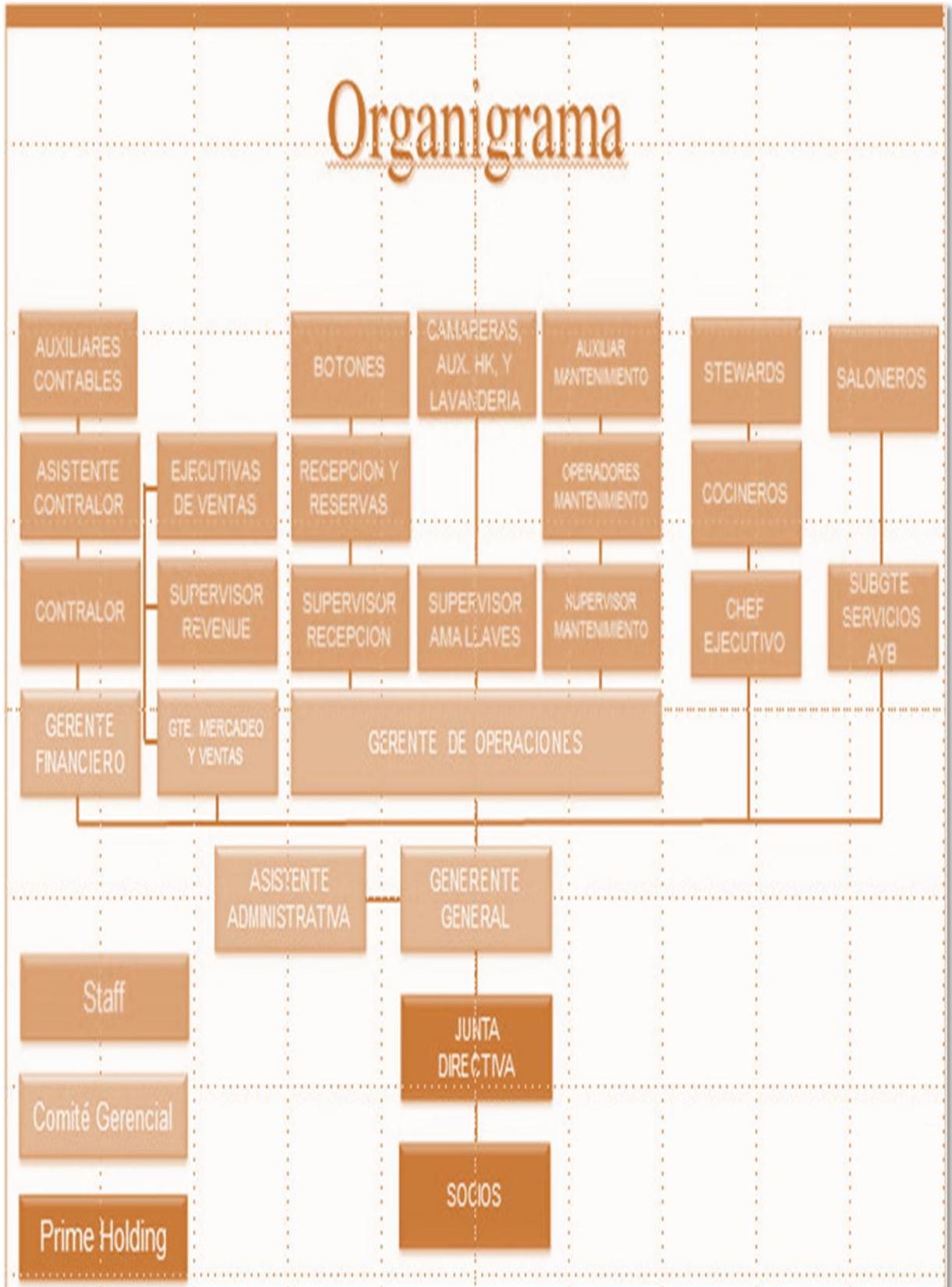
“Queremos ser los mejores en lo que hacemos para así lograr resultados que excedan las expectativas de nuestros clientes al generar progreso a la comunidad, a nuestros colaboradores e inversionistas y mantenernos como la mejor opción de alojamiento en la zona, para las personas que viajan en negocios o placer con un esquema de servicio diferenciado y consistente”

1.3. Valores

Algunos de los valores que se encuentran en el hotel son los de la honestidad, el compromiso, la iniciativa, pero sobre todo el respeto y el trabajo en equipo. El hotel es evaluado en redes sociales como un hotel de cuatro estrellas con una excelente ubicación, con un precio accesible comparado con otros hoteles del área.

De forma complementaria, a continuación se presenta el diagrama del organigrama del Hotel Índigo en su operación en Tel Aviv.

Figura N° 2 Organigrama



Fuente: Área Administrativa del Hotel Índigo, Marzo 2014.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Administración de recursos humanos

Con el transcurso del tiempo, el significado de los recursos humanos se ha ido modificando, ya que se considera como parte primordial y una de las tareas decisivas con las que cuenta una organización a pesar de no ser una labor sencilla, por su delicadeza en el proceso.

Este concepto es definido de diferentes formas de acuerdo con los distintos autores a través del tiempo, sin embargo, todos concuerdan y llegan a la misma esencia, por ejemplo:

- WAYNE Mondy y NOE Robert M. señalan que los recursos humanos implican un proceso *“administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”*.¹
- Bohlander, George & Snell, Scott (2008) definieron la Administración de recursos humanos como *“el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización”*.²

Al tener estas definiciones, se entiende por administración de los recursos humanos al trabajo indispensable dentro de la estructura de la empresa siendo este el eje de la organización, en la cual si se llega a trabajar con una buena dirección, el recurso logrará brindar supervivencia, competitividad y un gran desarrollo de la organización.

En todo hotel existe la preocupación por la eficiencia y distinción en el servicio al cliente es por eso que se tienen muy presente algunos aspectos sociales como lo son los grupos informales, actitudes, conflictos, liderazgo entre otros, que inciden directamente en la eficacia y la productividad del mismo.

2.2. Clima organizacional

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en

¹ WAYNE Mondy y NOE Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México. Pág. 4.

² BOHLANDER, George ; SNELL, Scott (2008). Administración de recursos humanos. 14. ed. - Cengage Learning Editores. México. Pág. 21.

los resultados de la gestión. Tiene una influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos, y por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

Para poder estudiar el clima organizacional y mensurar en consecuencia la importancia del éxito empresarial, resulta indispensable, establecer su definición, sobre la cual existen dos lineamientos, los que ponen el énfasis en las condiciones de la realidad objetiva del medio laboral y los que se inclinan por la percepción subjetiva de los que se insertan en dicha realidad. Pero, para este trabajo de investigación se ha tenido en cuenta el trabajo de la master en administración Mónica García Solarte quien ha realizado una recopilación de definiciones de las líneas señaladas para propiciar una global, que por su utilidad se incluye aquí.

García Solarte sostiene que *“la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización”*.³

Desde luego, que es preciso determinar las dimensiones que adquiere el clima organizacional, y para ello se incluye el siguiente gráfico, como una síntesis de la búsqueda:

³ GARCIA SOLARTE, Mónica (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Publicación de la Revista “Cuadernos de Administración” de la Universidad del Valle, Cali, Colombia, N° 42, Julio-Dic 2009. Pág. 48. Documento en formato PDF: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>. [Octubre, 2014].

Figura N° 3. Dimensiones del Clima Organizacional.



Fuente: Apuntes en clase de la materia Comportamiento Organizacional.
Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo. (2010).

2.3. Cultura organizacional

A partir de la lectura del documento editado por el profesor Santiago Albarracín, titular del Taller de Producción de Mensajes, de la Facultad de Periodismo de la Universidad Nacional de La Plata, la cultura organizacional es la que representa a un “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”.⁴

El autor cita a los teóricos Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, para quienes, de forma complementaria a la definición expuesta en el párrafo anterior, “la cultura es un componente activo y movilizador, que puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad), donde se deben considerar “los aspectos

⁴ ALBARRACÍN, Santiago (2007). Cultura organizacional. Documento de la Cátedra del Taller de Producción de Mensajes. Facultad de Periodismo. Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires. En línea: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>. (Página principal de la Facultad: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>.) Recuperado en octubre de 2014.

intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema”.

Según el docente universitario las pautas que conforman una cultura organizacional nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas, constituyendo un sistema que para que funcione debe mantener un estado de equilibrio, sin que ello sea afectado por lo estanco o estático. Se trata de acción, de movimiento.

En un sistema cultural coexisten culturas locales o sectoriales que implican categorías, como las siguientes, entre muchas otras:

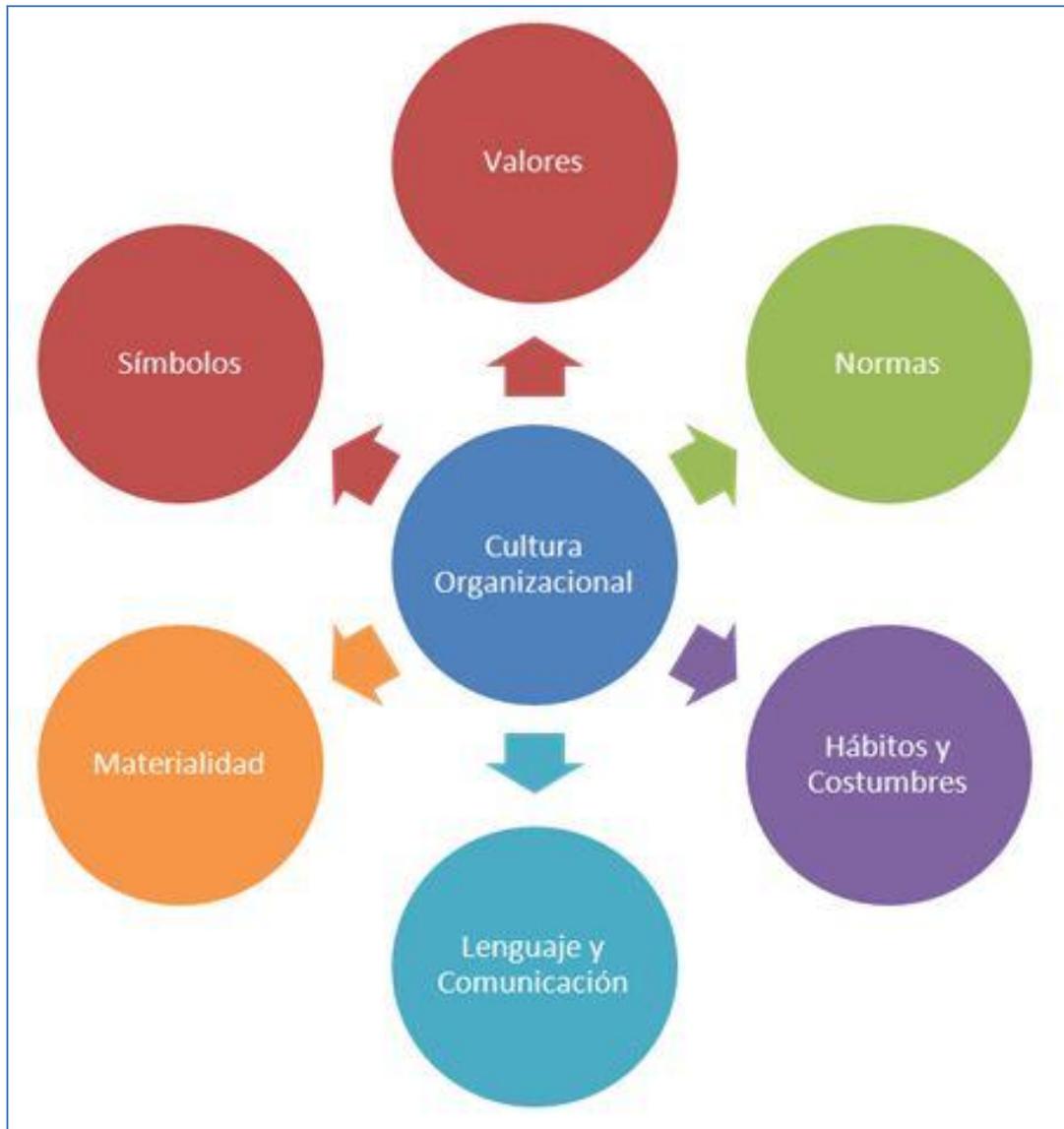
- Fuertes o débiles: según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.
- Concentradas o fragmentadas: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.
- Tendientes al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.
- Autónomas o reflejas: en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.

Por su parte, los elementos de una cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos, se trate de tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones, roles, ritos, ceremonias y rutinas, incluyendo las redes de comunicación, el sistema de valores, mitos y creencias.

A partir de estos elementos la cultura organizacional se torna apta para para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, como un modo de dominar capacidades que le permitan, incluso, auto organizarse.

Como síntesis del tema se pueden visualizar en el siguiente cuadro las distintas fuerzas que emergen de la cultura organizacional, que influirá o será influida por las personas, a partir del reconocimiento de la existencia de las relaciones interpersonales.

Figura N° 4. Graficación de la Cultura Organizacional



Fuente: Apuntes en clase de la materia Comportamiento Organizacional.
Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo. (2010).

2.4. Relaciones interpersonales

Por su naturaleza, es obvio deducir que, el ser humano no vive aislado, sino que vive en interacción con otras personas que directa o indirectamente influyen sobre su actitud. Para ello se debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales son las que permiten alcanzar los objetivos necesarios para el desarrollo de cualquier persona en una sociedad. Incluso la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo, la integración a un grupo artístico o artesanal, incluirse dentro de un club, entre otras numerosas

actividades, donde existan más razones para inclusión que para el mero interés material, al menos de forma consciente.

En apoyo de esta observación se incluye una definición de relaciones interpersonales, como la que promueve la catedrática madrileña Matilde García García, de la Universidad Autónoma de Madrid cuando afirma que “la mayoría de los investigadores coinciden en que la comunicación interpersonal es simbólica, verbal y no verbal, multifuncional, transaccional, reveladora y que puede ser intencionada y no intencionada. Casi todos concuerdan en que responde a necesidades y que se encuentra influida por factores ambientales y que exige una capacidad de retornos comunicacional (feedback).⁵

Para esta autora, son los norteamericanos Miller, G. y Steinberg, M., quienes se aproximan a un concepto cabal de relaciones interpersonales fundamentando la teoría que las personas basan los resultados de la comunicación en tres niveles de datos: culturales, sociológicos y psicológicos, y aseveran que durante los momentos iniciales de la interacción, tienden a basar su proceder comunicativo en el conocimiento de la cultura en que se comunican; hablan de deportes, de las ciudades en las que han estado, e incluso de la temperatura. Además, si continúan en interacción, los comunicantes pasarán de los datos culturales a los sociológicos, lo que es tanto como decir que basarán su comunicación en el conocimiento de sus grupos de referencia respectivos.

García García señala que sin embargo, para los autores mencionados, no es suficiente esta relación interpersonal, sino que implica que los actos de un individuo para comunicarse se basan en el conocimiento de las actitudes, creencias, valores y cualidades psicológicas del interlocutor. El artículo de la catedrática resume la idea, incorporando a su trabajo la definición de Stewart, J. y D'Angelo, G. quienes consideran que la comunicación se hace interpersonal "cuando los individuos se sienten a gusto compartiendo su humanidad".⁶

En las empresas, por ejemplo las relaciones interpersonales, que toman la formalidad de Relaciones Humanas, se enfocan desde dos puntos de vista: factores internos y factores externos, de manera tal como se representa en el siguiente gráfico:

⁵ GARCÍA GARCÍA, Matilde (1996). Comunicación y Relaciones Interpersonales. En Revista Electrónica “Tendencias Pedagógicas”, N° 2, págs. 11-17, de la Universidad Autónoma de Madrid. Documento PDF en línea: http://www.tendenciaspedagogicas.com/revista_numero.asp?numero=02 [Octubre, 2014].

⁶ *Ibídem.*

Figura N° 5. Las Relaciones Humanas



Fuente: Elaboración propia

2.4.1. Factores que afectan las relaciones interpersonales

Fiel a los conceptos vertidos por Matilde García García en su artículo académico, entre los factores que afectan a las relaciones interpersonales, se señalan los siguientes:⁷

Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

Comprensión: ¿Que es la comprensión? Es aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.

Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

Todo esto se resume en: Una adecuada actitud hacia las relaciones humanas o sea la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean.

Las relaciones interpersonales son lo más importante que existe tanto a nivel personal como organizacional, ya que es lo que pone en marcha los procesos de una organización y su buen funcionamiento. Existen áreas que se pueden mejorar en las habilidades de las relaciones interpersonales y estas áreas se denominan necesidades universales de capacitación, las cuales conllevan a entender la personalidad de los individuos de las organizaciones.

2.4.2 Personalidad

Así como la cultura organizacional identifica a la empresa, la personalidad representa a los rasgos distintivos que determinan a un individuo. La organización es el ámbito donde interactúan las relaciones interpersonales, y donde cada individuo participa desde su respectiva personalidad. En dirección a esta idea, se pudo tener en cuenta a Jean Claude Filloux, quien afirma que “la personalidad

⁷ *Ibidem*

es, en resumen, el organismo humano que desarrolla sus formas características de conducta dentro de la vida social".⁸

La personalidad se conforma de la convivencia con otros seres humanos y de las experiencias vividas en el pasado y de los sucesos del presente, por eso se dice que la personalidad puede llegar a cambiar o transformarse a través del tiempo y es dinámica.

Según Gordon Allport (citado por Jean Claude Filloux) la personalidad es "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio".

Desmembrando esa afirmación encontramos que:

La organización representa el orden en que se halla estructurada las partes de la personalidad de cada sujeto.

Lo dinámico se refiere a que cada persona se encuentra en un constante intercambio con el medio que sólo se interrumpe con la muerte.

Los sistemas psicofísicos hacen referencia a las actividades que provienen del principio inmaterial (fenómeno psíquico) y el principio material (fenómeno físico).

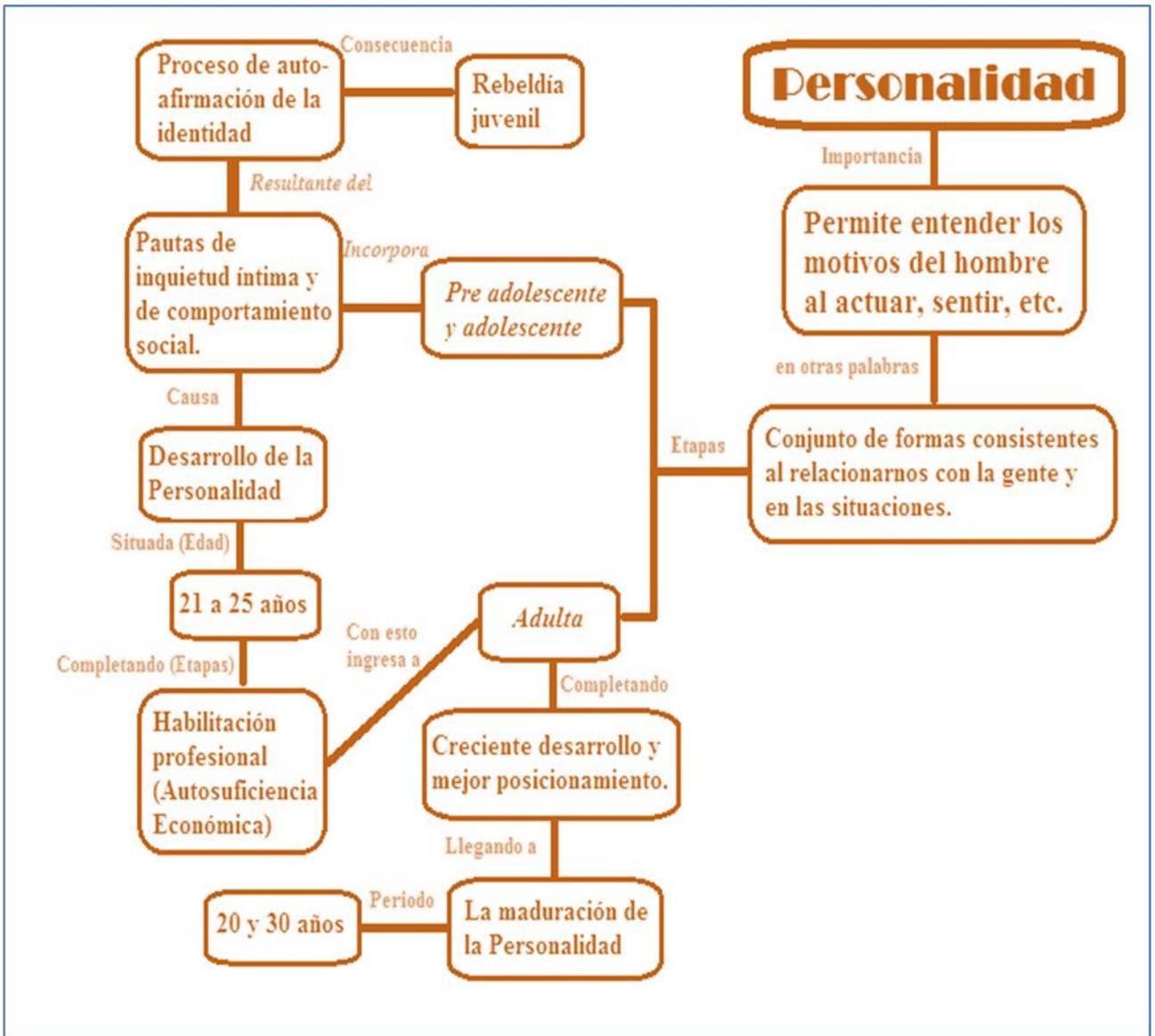
La forma de pensar hace referencia a la vertiente interna de la personalidad.

La forma de actuar hace referencia a la vertiente externa de la personalidad que se manifiesta en la conducta de la persona. En el siguiente cuadro se referencian las variables de la personalidad, como una manera de conducir a las conductas, sobre todo a nivel de adultez.

Dentro de las conductas, sobre todo aquellas que son propias de las distintas personalidades de los colaboradores en una organización, corresponde dirigir la atención hacia la conducta asertiva, como un modo de un mejoramiento de las relaciones interpersonales.

⁸ FILLoux, Jean Claude (1983). La personalidad. Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA). Cap. I – Aproximación teórica. Pág. 12.

Figura N° 6 Personalidad



Fuente: Apuntes en clase de la materia Comportamiento Organizacional.
Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo. (2010).

2.5. CONDUCTA ASERTIVA

En su generalidad la conducta asertiva puede ser considerada como una variable predictora de éxito en la marcha de las organizaciones.

Para el jefe del Área de Información y Documentación del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de España, doctor Jaume Llacuna Morera y la psicóloga laboral Laura Pujol Franco “en un lugar de trabajo tenemos que dirigir nuestros esfuerzos en adquirir y mantener unas buenas habilidades sociales, unas relaciones con nuestro entorno laboral que aporten un valor añadido a los

*conocimientos y una capacidad respecto a la profesión que ejercemos. Es importante una comunicación asertiva que haga valer los derechos de cada uno de nosotros para ser tratados de manera justa, para ello debemos expresar de manera clara y específica lo que en realidad se quiere, piensa y siente”.*⁹

La importancia de este tema se debe al hecho que ante cualquier desacuerdo o solicitud poco razonable es necesario expresar una opinión y quedar a la espera de recibir una explicación convincente, más que como una obligación del otro, ejercerlo como un derecho. Incluso, esta toma de decisión es extensible a quienes se mantienen dentro de los límites de la prudencia, la timidez y el miedo en el trabajo, como una forma de vencer la baja autoestima, incrementan las propias posibilidades o fortalezas, afrontando el miedo a arriesgarse a las consecuencias de las propias manifestaciones. La conducta asertiva es la manera de disminuir los grados de frustración y rompe con los bloqueos emocionales.

Según los especialistas señalados “una conducta asertiva facilita un flujo de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo, dichos problemas cuando surgen y son transmitidos de forma asertiva reciben diversas alternativas y puntos de vista permitiendo una resolución adecuada”.¹⁰

A partir de la experiencia, se induce que la asertividad es intermedia entre la actitud pasiva y la agresiva. Esta conducta no sólo se presenta de manera verbal sino también de manera no verbal en la cual se toman en cuenta las siguientes actitudes:

*Postura

*Gestos

*Cambio de tono de voz

Las características básicas de la persona asertiva son:

*Libertad de expresión.

⁹ LLACUNA MORERA, Jaume y PUJOL FRANCO, Laura (2004). NTP 667: La conducta asertiva como habilidad social. Producido por el CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO. Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo de España. Documento en formato PDF en línea: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_667.pdf. [Julio, 2014].

¹⁰ Ibídem.

*Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.

*Facilidad de comunicación en toda clase de personas.

*Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

La persona asertiva suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales. Está satisfecha de su vida social y tiene confianza en sí misma para cambiar cuando necesite hacerlo. Es expresiva, espontánea, segura y capaz de influenciar a los otros, pero esta actitud requiere de un constante aprendizaje, y sus fases deben ser incorporadas a la personalidad, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 7 Fases de la enseñanza de la conducta asertiva



Fuente: Apuntes en clase de la materia Comportamiento Organizacional.

Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo. (2010).

Por otra parte, en la siguiente se incluyen otros estilos de conducta a partir de la conducta asertiva:

Figura N°8 Estilos de conducta

Estilo asertivo	Estilo agresivo	Estilo no-asertivo
<p>•Conducta verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directa -Firme <p>•Conducta no verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contacto ocular directo -Gestos firmes -Postura relajada -Voz sin vacilacion <p>•Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Defiende sus derechos -Esta relajado y satisfecho -Resuelve problemas 	<p>•Conducta verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Impositiva -Interrumpe a los demas <p>•Conducta no verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mirada fija -Gestos amenazantes -Postura hacia delante -Volumen de voz elevado <p>•Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Viola derechos de otros -Crea tensión -Conflictos interpersonales 	<p>•Conducta verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vacilante -Cortada <p>•Conducta no verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rehúye la mirada -Movimientos nerviosos -Postura recogida -Volumen inaudible <p>•Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No defiende sus derechos -Pierde oportunidades -Conflictos interpersonales

Fuente: Apuntes en clase de la materia Comportamiento Organizacional.
 Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo. (2010).

Para lograr una conducta asertiva, las personas tienen que lograr un resultado positivo de reconocimiento por sus comportamientos y acciones.

Reconocimiento

Para el ingeniero Carlos Mora Venegas, colaborador de la página especializada en gerenciamiento Gestiópolis, “el reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”.¹¹

Una de las tareas de los directivos de las organizaciones es conocer eficazmente a las personas que les rodean, en especial los colaboradores, como una manera de reforzar las acciones y comportamientos, alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales que se haya propuesto.

Para lograr establecer este vínculo se han hechos públicas en muchos sitios Web ideas para reconocer eficazmente a los empleados, ya sea de manera informal o formal. Incluso, dentro de la planificación y estrategia de la organización, las posibilidades estarán limitadas únicamente por la imaginación de sus líderes y en ellos radicará la mayor responsabilidad de que esto sea un éxito que conduzca a alcanzar elevados niveles de competitividad. Si la gestión es contraria o indiferente esta posibilidad será desaprovechada y no ayudará a sumar posibilidades exitosas. Por lo tanto, el reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo cambios positivos dentro de una organización.

Los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización. Reconocen a sus empleados o colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos. Realizan presentaciones profesionales preocupándose de que se realice correctamente y sin fallos.

Se recomienda a las empresas que establezcan criterios que definan claramente a la persona adecuada para recibir el reconocimiento.

Los directivos en la mayoría de organizaciones probablemente no conocen cómo se sienten realmente sus empleados. Por lo que se les recomienda dedicar parte de su tiempo a reconocerles su trabajo. A través del reconocimiento sus empleados reflejarán su marca, visión, valores y estrategia cada día y en cada ocasión, lo vivirán y lo transmitirán a través de su comportamiento.

A continuación, de forma ilustrativa, se adjunta una figura donde se reconocen dos tipos de reconocimiento:¹²

¹¹ MORA VENEGAS, Carlos (2007). Reconocimiento Laboral. Documento en formato PDF en línea: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm> . También publicado por Diario Clarín: <http://www.clarin.com/diario/2005/11/18/sociedad/s-03815.htm> (Recuperado en Julio 2014).

Cuadro N° 1. Tipo de Reconocimientos

Reconocimiento informal

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Reconocimiento formal

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

Fuente: Elaboración propia

Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique, según las características de la organización, el utilizar el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, con la finalidad de implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva. De forma complementaria se incluye la siguiente figura:¹³

Cuadro N° 2. Tipo de Reconocimientos

Reconocimiento Positivo	Reconocimiento Negativo	Reconocimiento Mixto
Contribuye que el receptor se sienta bien cuando los recibe.	Dañan física y emocionalmente, y hacen que el receptor no se sienta bien consigo mismo.	Son los reconocimientos que tienden destacar una debilidad marcada.

Fuente: Elaboración propia

También existe otra forma de reconocimiento, los condicionales e incondicionales, que se explican a continuación:¹⁴

¹² ABAD, Raúl (2010). ¿Qué tipo de Reconocimiento utilizar? Artículo. Publicado por Gestiópolis en: <http://www.ganaropciones.com/reconocimiento.htm> (Recuperado Julio de 2014).

¹³ NEWSTROM, John W. (2011). Comportamiento humano en el Trabajo. 13ª Ed. McGraw-Hill Sudamericana. México. Pág. 280.

¹⁴ *Ibíd.* Pág. 282.

Cuadro N° 3. Tipo de Reconocimientos

Reconocimientos condicionales

Se otorgan a los colaboradores que tienen un buen desempeño o evitan problemas.

Reconocimientos incondicionales

Se ofrecen sin ninguna relación con el comportamiento. Aunque hacen sentir bien al empleado, pueden ser confusos porque no se sabe cuántos más se pueden recibir. Ej.: Decirle a un subalterno “Excelente trabajo”.

Fuente: Elaboración propia

Relación de la conducta asertiva y el reconocimiento con la resolución de conflictos:

En una empresa donde se capacite a los administradores en asertividad y en reconocimiento, podría traer buenos beneficios y una forma menos complicada de resolver los conflictos. En la siguiente tabla, se puede observar la conducta probable de las personas en conflicto en cada una de las estrategias de solución.¹⁵

Cuadro N° 4. Relación Conducta Asertiva Vs Reconocimiento

Estrategia de Solución	Conducta Probable
Elusión	No asertividad
Suavización	No asertividad
Coacción	Agresividad
Confrontación	Asertividad

Fuente: Elaboración propia

Para que exista un reconocimiento y una conducta asertiva, tiene que existir una motivación por conseguirla.

2.6. MOTIVACION

Siempre que se estudia el comportamiento humano, la motivación de las personas constituye un tema de bastante controversia.

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 284.

De acuerdo con lo planteado en el curso del PNUD, en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Equipos de Salud (2001), la motivación puede entenderse como "... un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes".¹⁶

De la definición anterior, pueden deducirse dos aspectos de particular interés:

- (a) La motivación, en tanto reacción autónoma de las personas, no es inducida desde fuera, sino que parte del impulso natural buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse.
- (b) Se identifica la característica evolutiva del proceso de satisfacción de las necesidades.

Las apreciaciones anteriores, evidencian la existencia de un caudal de necesidades básicas, las cuales de acuerdo con los criterios de A. Maslow, (citado por Edel, R. García, A. Casiano R.) se clasifican en "...fisiológicas y de seguridad, que imperativamente necesita llenar manifestando una reacción instintiva en su búsqueda".

Por otra parte, estas apreciaciones, según Herzberg, (citado por Edel, R. García, A. Casiano R.), revelan que "... una vez que las personas han logrado satisfacer sus niveles básicos de necesidades, desplazan sus requerimientos hacia otra dimensión, hacia otros factores motivacionales inherentes a la persona".

Las diferencia entre los factores básicos y los motivacionales, reside en que lo primeros no proporcionan una satisfacción adecuada a los intereses de las personas, sino antes bien, solamente lograr "aliviar el estado de insatisfacción", liberando al individuo para que se motive más si su trabajo es suficientemente rico en oportunidades de desarrollo.

Para Melgar, (citado por Edel, R. García, A. Casiano R.), "las verdaderas fuentes de motivación, entonces, en el trabajo son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución, y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal.

El planteamiento anterior, conduce a aceptar como válida, la conclusión formulada por E. Schein, (citado por Edel, R. García, A. Casiano R.), en su obra Psicología de la Organización, cuando plantea: "el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismos y un concepto bueno de sí mismo".

¹⁶ EDEL, R. GARCÍA, A. CASIANO R. (2007). "Clima y Compromiso Organizacional". Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/> pág. 34. [Octubre, 2014]

En la medida que los trabajadores pueden encontrar en su trabajo cualidades que le permitan y fomenten sus necesidades de nivel superior – aquellas que satisfacen la necesidad de desarrollar un concepto bueno de sí mismo – tenderán a estar motivados y satisfechos en el marco laboral.

Las organizaciones que ponen de relieve las necesidades de más alto nivel, ayudan a crear buscadores de motivación y al mismo tiempo proporcionan oportunidades para el comportamiento motivado de los individuos que están desenvolviéndose en esos niveles altos.

Las organizaciones que reconocen que todo trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea más significativo y para que los trabajadores participen en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.

Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, éstos se convierten en aliados de la institución, en búsqueda de llenar sus necesidades de expresión y confirmación de sus posibilidades.

Para facilitar la satisfacción de estas necesidades, es necesario que cada trabajador esté consciente de su importancia dentro del ambiente organizacional, por la valoración de sus tareas como imprescindibles para alcanzar las metas de la institución y tengan el deseo sincero de cooperar para ello con los demás.

La Responsabilidad, es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una necesaria proyección social y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren ese significado.

La Responsabilidad, en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente. Ahora bien, para ello debe contar con la confianza por parte de los jefes, lo cual es un factor que incrementa la motivación personal.

Las condiciones ambientales físicas y psico-sociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Los seres humanos utilizamos la motivación como un impulso consciente o inconsciente para reaccionar ante una situación. El término de motivación involucra diversas maneras de actuar de las

personas, sin embargo la motivación bien empleada puede contribuir en una organización a cumplir metas, generando en los colaboradores el deseo de suplir alguna necesidad a través del esfuerzo.

La motivación se define como el generador que se le coloca a una persona para que ésta entregue su máximo rendimiento para cumplir los objetivos empresariales al satisfacer sus necesidades personales.

A continuación, se presentarán cuatro teorías de motivación para respaldar la definición y la teoría que se requiere para el desarrollo de este trabajo de investigación.

2.6.1 Jerarquía de necesidades

Abraham Maslow fue un famoso psicólogo estadounidense y humanista que estudio la motivación humana y cómo esta dependía o se componía de unas necesidades básicas. Publicó su teoría en 1943 en su obra “ A theory of human motivation”.¹⁷

La teoría dice que conforme satisfacemos unas necesidades básicas los humanos vamos conformando necesidades más elevadas (estas dependen de la satisfacción de las necesidades inferiores), a todo esto cuando nos sentimos desmotivados lo que realmente deberíamos plantearnos es ¿Qué necesidades estamos desatendiendo? Por ejemplo: Trabajas demasiado y desatiendes tu vida social, te has estancado al cubrir las necesidades básicas pero no te has planteado necesidades más elevadas que te llenen como persona, no estás cubriendo las necesidades básicas (mala alimentación, pocas horas de sueño).

Necesidades Fisiológicas: Son las primeras necesidades que aparecen en el ser humano, desde su nacimiento. Su satisfacción es fundamental para la supervivencia del individuo, como lo son: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.

Necesidades de Seguridad: Estas aparecen inmediatamente después de haberse satisfecho las anteriores. No buscan su satisfacción inmediata, sino que se cumplan en el futuro. Estas incluyen el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia del dolor.

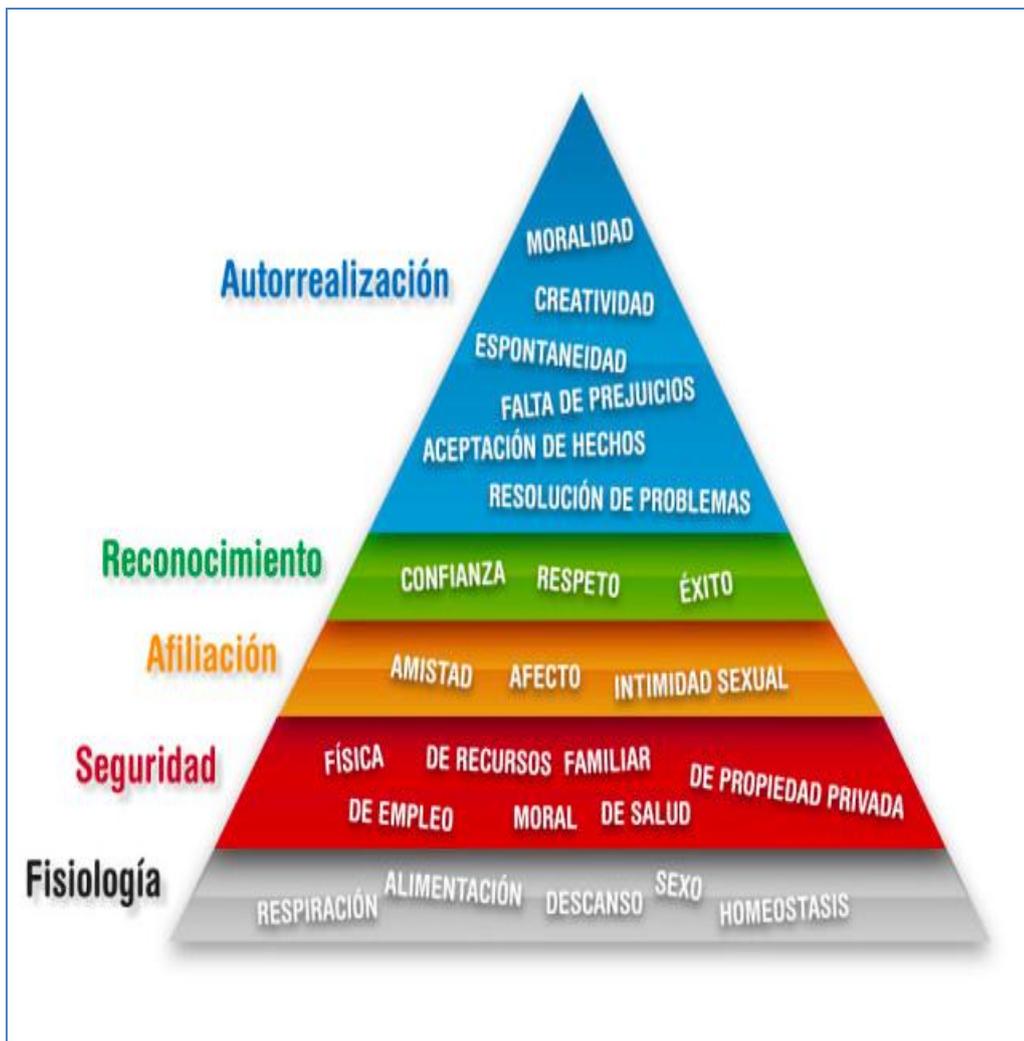
¹⁷ GIOVANNONE, Pablo Martín (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Económicas, MBA de la Universidad Nacional de La Plata.

Necesidades de Afiliación: Luego de haberse cubierto, las necesidades fisiológicas y de seguridad aparecerán las de amor, afecto o posesión. Estas necesidades llevan al individuo a buscar relacionarse con las demás personas de la sociedad para buscar afecto.

Necesidades de Reconocimiento: Según la teoría de Maslow, argumenta que la satisfacción de esta necesidad conduce a emociones de autoconfianza, de ser útil y necesario. Pero por la misma frustración, se produce sentimientos de inferioridad, debilidad o impotencia que a su vez dan lugar a reacciones desanimadoras.

Necesidades de Autorrealización: Esta necesidad también se conoce como la de auto superación o autoactualización, los cuales es el ideal de cada ser humano. Consiste en el desarrollo potencial de cada persona que les permite sentir una sensación de superación permanente.

Figura N° 8. Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Fuente: Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*

2.6.2 Teorías X y Y

La Teoría X y la Teoría Y son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, en la década de 1960. Representan dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección.¹⁸

El creador de las Teorías "X" y "Y", McGregor, es uno de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. En su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X: Lleva implícitos los supuestos del modelo de F. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, castigar y recompensar económicamente.

Teoría Y: Se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles.

Cuadro N° 5. Comparativa entre la Teoría X y la Teoría Y

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X	SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y
1. Trabajan lo menos posible	1. Consideran al trabajo natural como el juego
2. Carecen de ambición	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos
3. Evitan responsabilidades	3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades
4. Prefieren que las manden	4. Tienen imaginación y creatividad
5. Se resisten a los cambios	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse
6. Son crédulas y están mal informadas	6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos
7. Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

Fuente: EDEL, R. GARCÍA, A. CASIANO R. (2007). "Clima y Compromiso Organizacional"

¹⁸ EDEL, R. GARCÍA, A. CASIANO R. (2007). Op. Cit. Pág. 29.

2.6.3 Teoría de los factores

Planteada por Frederik Herzberg, este psicólogo realizó una entrevista a trabajadores en la cual les preguntó que esperan de su trabajo, lo cual llegó a la conclusión que los factores intrínsecos son los que motivan a los trabajadores, en cambio los factores de higiene o extrínsecos, son los que causan insatisfacción de las personas en el trabajo, por lo tanto no producen motivación.¹⁹

En el siguiente cuadro se mostrarán los factores que se refieren en esta teoría:

Cuadro N° 6. Teoría de los dos factores

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES HIGIENICOS
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su cargo)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su Empresa).
1. El trabajo en sí.	1. Las condiciones de trabajo.
2. Realización.	2. Reglamentos de la empresa.
3. Reconocimiento.	3. Salario.
4. Progreso profesional.	4. Relaciones con el supervisor.
5. Responsabilidad.	5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional.

Con base en su investigación, Herzberg determinó que la satisfacción y la insatisfacción no van en el mismo ámbito, él consideró que estos dos conceptos no son opuestos de sí mismos sino que cada uno tiene el suyo, el de la satisfacción y que se relaciona con la motivación del individuo, en cambio la insatisfacción tiene como contrario a la ausencia de satisfacción que trata acerca de los factores de higiene que cuando son adecuados para los trabajadores en cierto puesto, las personas no estarán insatisfechas.

¹⁹ GIOVANNONE. Op. cit. Pág. 24.

2.6.4 Teoría de Mc Lelland

Desarrollada por David McLlelland y sus asociados, plantean que existen tres necesidades inconscientes que son factores de motivación para las personas, las cuales se explican a continuación:²⁰

Necesidad de Logro: Impulso por sobresalir, busca obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, pelea por alcanzar el triunfo.

Necesidad de Poder: Es la necesidad de que otros se comporten de una manera que no lo harían de otra forma.

Necesidad de Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

La motivación puede llevar a varios caminos y comportamientos, entre esos se encuentra el liderazgo.

El liderazgo que se asocia con niveles medios y altos de motivación es aquél que estimula el desarrollo humano y el avance de cada persona en su contexto laboral. Lo que trae a su vez que cada persona se sienta vinculada a su trabajo y aporte de sí lo mejor que tiene.

Cuando una persona fracasa en su trabajo es porque está desmotivado o porque su rendimiento es bajo y ante eso los jefes no se responsabilizan y creen culpable del problema al trabajador. Sin embargo, estas mismas investigaciones afirman que son los jefes, muchas veces sin pretenderlo, los que estimulan la falta de éxito del trabajador. Esto ocurre porque en el entorno laboral se genera una dinámica en la que los trabajadores percibidos como mediocres o de bajo rendimiento satisfacen las bajas expectativas que tienen sus jefes de ellos. El resultado es que la motivación del trabajador termina arruinada.

Es tarea tanto del líder como del trabajador crear un ambiente laboral propicio al desarrollo en el que cada parte aporte algo único al proceso: el trabajador su alto desempeño, y el líder el arte de gestionar y dirigir esos esfuerzos del grupo para alcanzar los objetivos propuestos.

²⁰ NARANJO PEREIRA, María Luisa (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista electrónica en forma PDF: Educación, vol. 33, núm. 2, 2009, pp. 153-170, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. (Pág. 158). En línea: <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf> [Julio, 2014].

2.7. LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.²¹

Según Chemers (2001), (citado por Edel, R. García, A. Casiano R), el liderazgo se puede definir como “un proceso de influencia social a través de la cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo”; y por su parte, Kenneth Blanchard, (citado por Edel, R. García, A. Casiano R), señala que "antes de poder ejercer efectivamente su liderazgo sobre otros, es necesario que el líder aprenda a liderarse a sí mismo y desarrolle una serie de habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo”.

También menciona el autor que para dirigir personas se requiere:

Creatividad e innovación: ser pro-activos, tener baja resistencia al cambio, desarrollar iniciativas, innovar.

Comunicación: influir, convencer, ser sociable, saber negociar.

Motivación: deseos de desarrollo personal, reconocimiento por el trabajo, tener en cuenta las necesidades de otros, estimular la capacitación.

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores).

²¹ EDEL, R. GARCÍA, A. CASIANO R. (2007). Op. Cit. Página 39.

2.7.1 Tipos de liderazgo

Según Robbins existen tres tipos de liderazgo:²²

1. Líder con estilo autocrático: centraliza la autoridad, dicta los métodos de trabajo, toma decisiones unilateralmente y limita la participación de los empleados. Es el que ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo. Dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos. Este líder observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la idea de evitar desviaciones que se presenten con respecto a sus directrices.
2. Líder con estilo democrático o participativo: involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir cuáles serán los métodos y metas de trabajo y usa la retroalimentación para dirigir a los empleados. En este liderazgo, se utiliza la consulta para practicar el liderazgo.
3. Líder con estilo laissez-faire (liberal o de rienda suelta): deja en total libertad a sus empleados para tomar decisiones y elegir sus métodos de trabajo.

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por su puesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

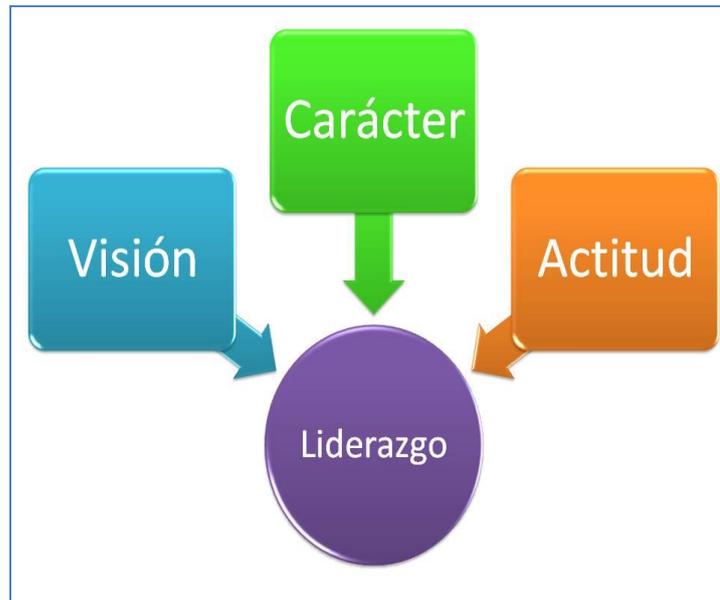
Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio.

De acuerdo con lo analizado en estos temas, un líder exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas y no características personales, ya que las acciones son fijas y las personalidades pueden variar según las situaciones vividas.

Todo líder ejerce un cierto tipo de poder sobre su grupo o grupos de seguidores.

²² ROBBINS, S. (2004). Op. Cit.

Figura N° 9 - Liderazgo



Fuente: Apuntes en clase de la materia Comportamiento Organizacional.
Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo. (2010).

El poder es el potencial que tiene una persona para influir en otra(s), producir la ocurrencia de algo.

Los líderes usan el poder como un medio de alcanzar las metas grupales. Los líderes logran metas y el poder es un medio que facilita su logro". El poder está en función de la dependencia, una persona puede tener poder personal por la experiencia, respeto y admiración que las otras sienten por ella. El liderazgo se centra en la influencia del líder sobre sus seguidores y la congruencia que exista entre sus metas.

2.7.2 Tipos de poder

Según Robbins y Newstrom, el poder se desarrolla de diferentes maneras. Existen cinco bases de poder con una fuente única explicados a continuación:^{23 24}

1. Poder personal. También conocido como el poder referente, carismático y de personalidad, proviene individualmente de cada líder. Es el tipo de poder que le permite ganar seguidores al líder por su propia personalidad.

²³ ROBBINS. Op. Cit.

²⁴ NEWSTROM. Op. Cit.

2. Poder legítimo. También conocido como poder de la posición y poder oficial, es el que viene de una autoridad mayor. Surge de la cultura de la sociedad a través de la cual el poder se delega legítimamente en otros por autoridades superiores.
3. Poder experto. También conocido como autoridad del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que viene del conocimiento y la información de una persona sobre una situación compleja.
4. Poder de premiación. Es la capacidad de controlar y proporcionar elementos valiosos para los demás. Es la capacidad de aumentar sueldos, recomendar ascensos o transferencias, incluso reconocimientos organizacionales.
5. Poder coercitivo. Es la capacidad de castigar a otro o, al menos, amenazarlo. Los administradores con poder coercitivo pueden amenazar a los trabajadores con amonestarlos, suspenderlos o despedirlos en el caso más extremo.

Para poder ejercer un poder de buena forma, es importante tener una buena comunicación.

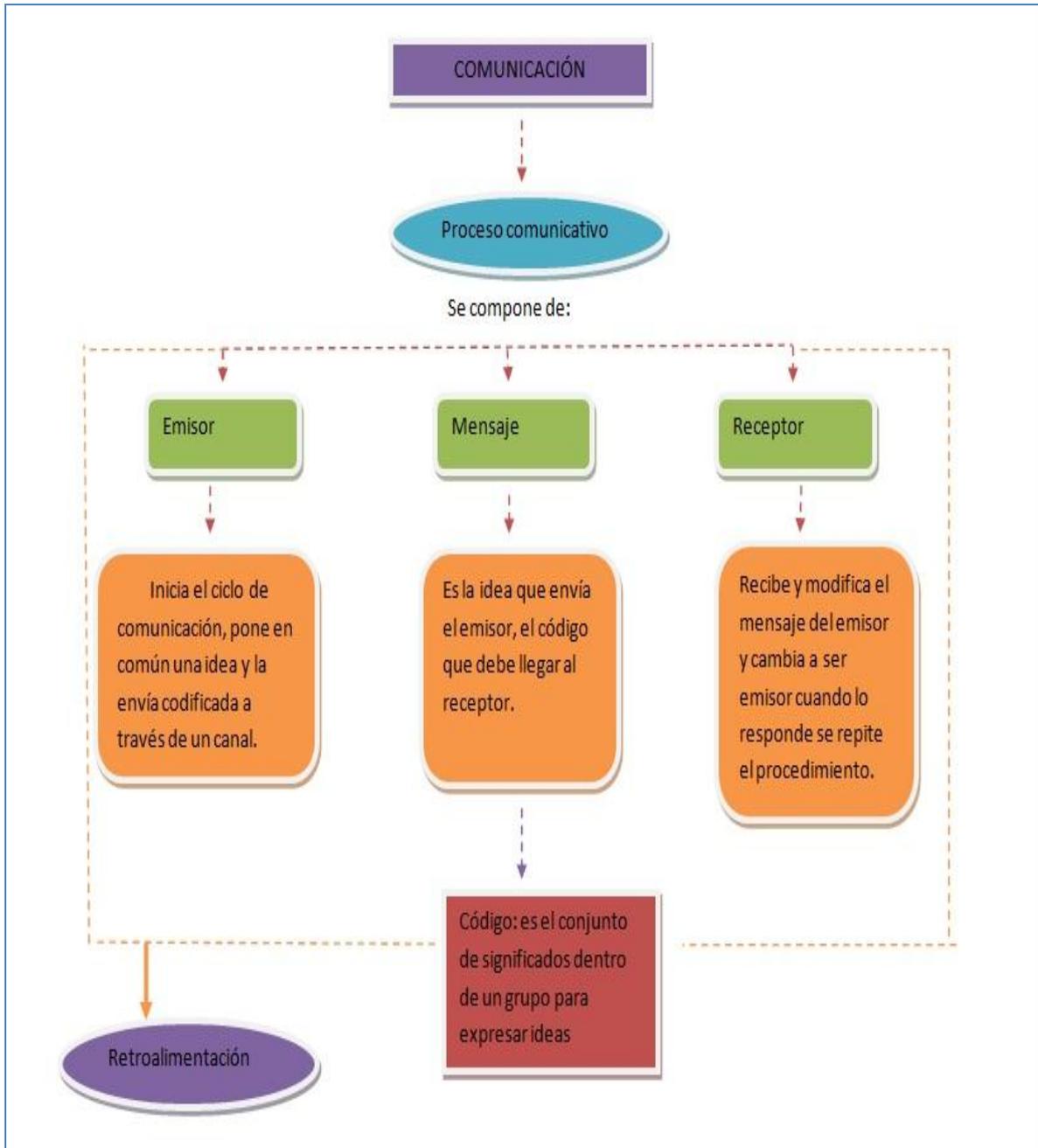
2.8 COMUNICACIÓN

Es una herramienta fundamental a través de la cual se pueden difundir todo lo que corresponde con la organización, metas y objetivos, para dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente apto y saludable, en donde los colaboradores sientan el interés en participar. Esta información debe ser ascendente o descendente, de forma que todos los colaboradores cuenten con la misma información.²⁵

Es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales». Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

²⁵ EDEL, R. GARCÍA, A. CASIANO R. (2007). Op. Cit. Pág. 42.

Figura N° 10 Comunicación



Fuente: EDEL, R. GARCÍA, A. CASIANO R. (2007). "Clima y Compromiso Organizacional".

Existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados, por la actitud que revelan hacia el interlocutor; a saber pasivo, asertivo y agresivo.

Pasividad o no asertivo: es utilizado por aquellas personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprensidos.

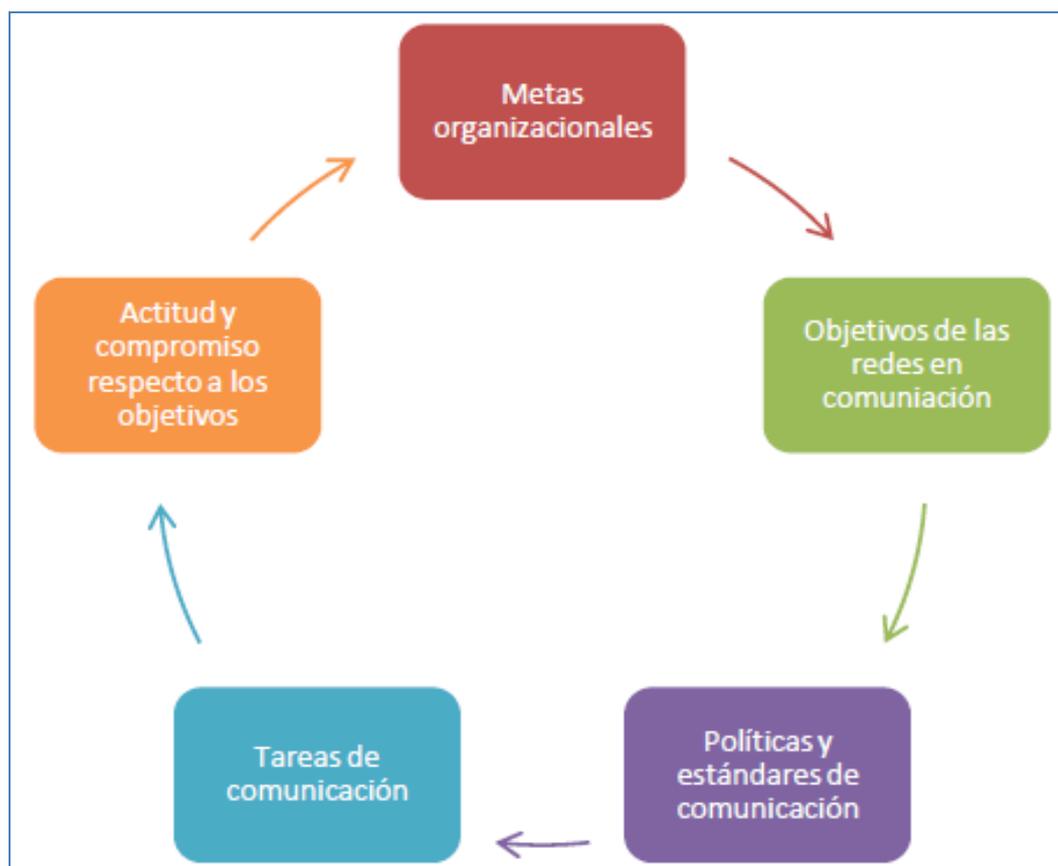
Agresivos: Se sitúa en un plano opuesto al pasivo, se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, que obvian o incluso desprecian a los demás.

Asertividad: Es el estilo de comunicación abierta a las opiniones ajenas, las cuales tiene el mismo valor que las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando seguridad y confianza lo que se quiere.

Para Idalberto Chiavenato (1989) “...la comunicación implica la transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras a través de datos, ideas, pensamientos y valores...”²⁶

La comunicación es una herramienta vital para la situación de conflictos de las relaciones interpersonales.

Figura N° 11 - Comunicación



Fuente: Apuntes en clase de la materia Comportamiento Organizacional.
Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo. (2010).

²⁶ CHIAVENATO, I.; “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Ed.McGraw- Hill, (México, 1989).

Situación de conflictos. Un conflicto es, según John W. Newstrom (2011), un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas. Además de las metas o los métodos, los conflictos también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias.²⁷

La importancia es que el conflicto puede evitar que un proyecto avance si dos partes no pueden ponerse de acuerdo a la hora de proceder. Si el conflicto es identificado y discutido de manera calmada y abierta, puede resultar en el desarrollo de mejores estrategias y soluciones para los problemas comunes.

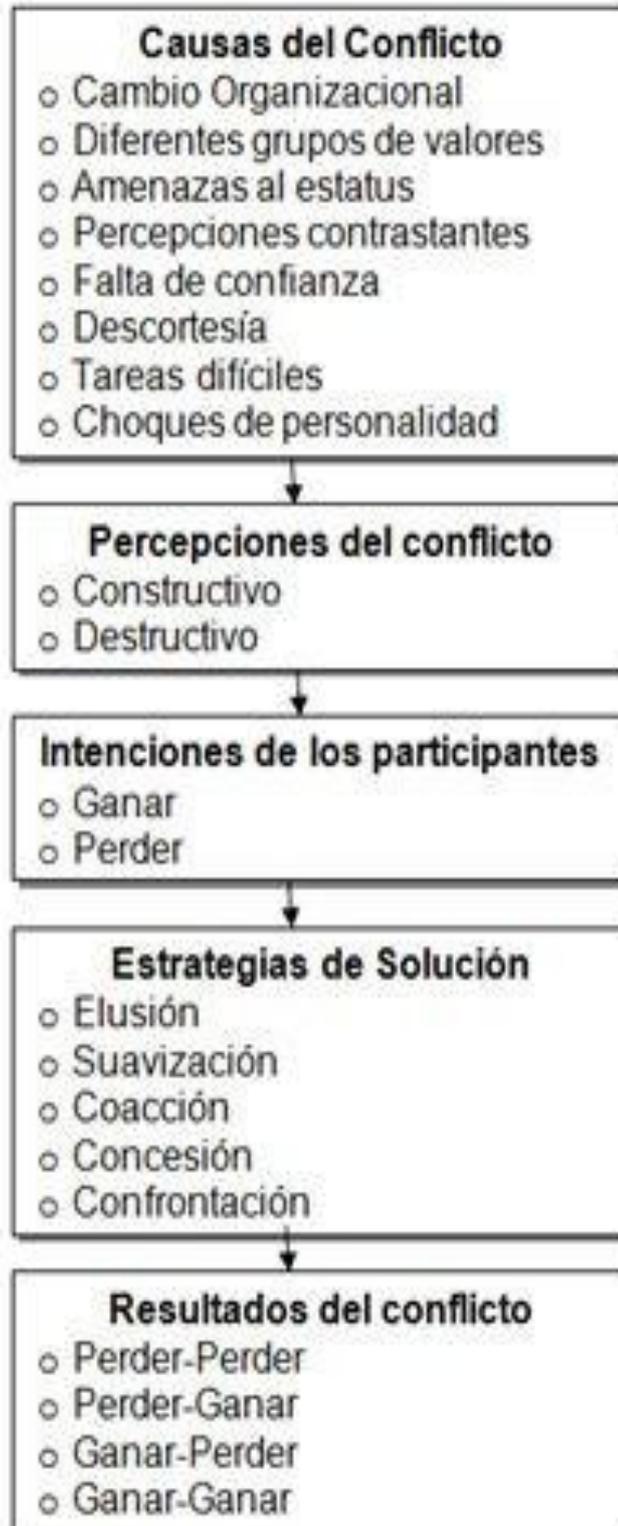
El conflicto que no se trata de forma apropiada puede identificarse por varios signos que incluyen pérdida de productividad, discordia evidente entre los empleados frustrados o proyectos que quedan paralizados porque no se toman decisiones. Los conflictos positivos tienden a tener el efecto positivo con resultados positivos.

Las causas son las opiniones diferentes sobre las responsabilidades laborales frecuentemente causan conflictos organizacionales. Otras causas incluyen cambios organizacionales y falta de comunicación. Por ejemplo, si una empresa cambia las políticas y procedimientos, los empleados pueden sentirse frustrados si no entienden completamente sus nuevas responsabilidades.

La mejor forma de lidiar con un conflicto organizacional es hacer una sesión de lluvia de ideas positiva entre las partes. Las diferentes opiniones y las nuevas ideas pueden crear soluciones innovadoras y nuevos conceptos que pueden beneficiar actualmente a la organización

²⁷ NEWSTROM. Op. cit. Pág 275.

Figura N° 12 Proceso de la resolución de los conflictos



Fuente: NEWSTROM, John W. (2011). *Comportamiento humano en el Trabajo*.

Para comprender mejor el cuadro, se hará una explicación del mismo.

Todo conflicto tiene una o varias causas, las cuales se explican a continuación:

Cambio organizacional. Las personas sostienen diferentes puntos de vista diferentes sobre la dirección, las rutas y su posible éxito, los recursos necesarios y los resultados probables. Estos cambios organizacionales se presentan todo el tiempo debido a la globalización tecnológica, política y social que ocurre en la actualidad.

Diferentes conjuntos de valores. Las personas tienen diferentes creencias y sistemas de valores, los cuales los puede determinar a actuar de cierta forma para conservarlos.

Amenazas del estatus: Sucede cuando la imagen o el prestigio de una persona corre peligro de ser afectada, por lo que provoca lucha por conservarla o mejorarla.

Percepciones contrastantes. Las personas tienen diferentes percepciones por sus expectativas, conocimientos y experiencias previas, por lo que para cada uno, su percepción es verdadera porque la vivieron, lo que produce pelea de ver quién tiene la razón.

Falta de confianza. En toda relación, debe existir un nivel de confianza y cuando esta se quebranta, suceden conflictos.

Descortesía. La descortesía en el trabajo sucede cuando los colaboradores no muestran interés ni consideración con los demás, o peor aún, cuando ocurre una falta de respeto.

Tareas difíciles. Son tareas llamadas “males necesarios” que realizan los administradores de personal que por lo general terminan en conflicto. Por ejemplo despedir o llamar la atención a un empleado.

Choques de personalidad. Sucede cuando dos personas tienen diferentes formas de ser con los demás, lo que provoca conflicto.

Una vez que se conocen las causas, se tienen dos percepciones sobre los conflictos por parte de los involucrados, una es la constructivista, que ocurre o sucede cuando las personas se sienten estimuladas a buscar mejores enfoques que conduzcan a nuevos resultados o las anima a ser más creativas y a experimentar cosas nuevas; por otro lado, están las destructivas, que pasa cuando el

conflicto dura mucho y adquiere demasiada intensidad o se centra en asuntos personales y se deterioran la cooperación y el trabajo en equipo.

Luego de las percepciones, se conocen las intenciones, las cuales son o se gana o se pierde en el conflicto, puede que ocurra un porcentaje mayor uno del otro, o sea, que se pierda, pero puede que haya ganado en algunos puntos.

Después de las intenciones, vienen las estrategias de solución que se explican a continuación diciendo también los resultados del conflicto en cada uno:

Elusión. Retirarse física o mentalmente del conflicto. Este enfoque refleja escaso interés por los resultados de cualquiera de las partes y a menudo genera una situación de perder-perder.

Suavización. Adaptarse a los intereses de la otra parte. Este enfoque da mayor importancia a los intereses de los demás, por lo general en perjuicio de los propios, lo cual genera un resultado de perder-ganar.

Coacción. Usar tácticas de poder para obtener la victoria. Esta estrategia se basa en la agresión y el dominio para lograr metas personales a expensas de los intereses de la otra parte. El resultado probable en esta situación es de ganar-perder.

Concesión. Buscar el término medio o estar dispuesto a renunciar a algo a cambio de obtener algo más. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés por uno mismo y los demás y no tiene certeza de un resultado conflictivo definitivo.

Confrontación. Es entender el conflicto directamente y trabajar en él para lograr una situación mutuamente satisfactoria. También se le conoce como solución de problemas o integración, esta táctica pretende maximizar el logro de las metas de ambas partes para generar un resultado de ganar-ganar.

Este se considera el mejor método de resolución de conflictos ya que las 2 partes ganan. A continuación, se presentará una directriz de cómo aplicar este método de solución:

1. Acordar la meta común: resolver el problema.
2. Comprometerse con posturas dinámicas, no fijas.

3. Aclarar las fortalezas y debilidades de las posturas de ambas partes.
4. Reconocer la posible necesidad de la otra persona, y de usted mismo, de salvar la imagen.
5. Ser honestos y abiertos; no retener información clave.
6. Evitar argumentar o usar respuestas “sí, pero”; mantener el control de sus emociones.
7. Esforzarse por entender el punto de vista, necesidades y razones de la otra persona.
8. Realizar preguntas para obtener información necesaria; investigar significados más profundos y puntos de apoyo.
9. Asegurarse de que ambas partes tengan un interés personal en lograr un resultado fructífero.
10. Proporcionar a la otra parte un crédito considerable cuando termine el conflicto.

Los niveles de conflicto son:

Los intrapersonales, son conflictos que surgen “dentro” de las personas y son producidos como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones;

Los interpersonales, son conflictos que surgen entre las personas y son debidos a enfrentamientos de intereses, valores, normas, comunicación deficiente;

Los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen entre individuos, grupos, departamentos, etc. por problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen en este.

En el nuevo enfoque sobre los conflictos organizacionales, estos se clasifican también en:

1) Funcionales, son los que pueden contribuir al funcionamiento y desarrollo de las Organizaciones si se los manejan adecuadamente.

2) Disfuncionales, son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la Organización.

Ambos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales.

La ausencia de conflictos puede generar el estatismo o inmovilidad de las organizaciones, como no existen confrontación ni disparidad de criterios la generación de alternativas está limitada, así como la identificación de nuevas formas de hacer las cosas. La complacencia con “lo que hacemos” propicia la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

Por otro lado la presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación prevalece sobre la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados, especialmente en los procesos de Negociación.

CAPÍTULO II

TRABAJO DE CAMPO

Se desarrollaron los aspectos del paradigma, enfoque metodológico, el método seleccionado, las fuentes utilizadas, las variables, los instrumentos y técnicas por utilizar.

1. HOTEL ÍNDIGO

El Hotel Índigo cuenta con 93 habitaciones, entre ellas cuatro suites y diez para personas con discapacidad. El objetivo del hotel es aumentar el promedio de ocupación anual, a pesar de ser evaluado positivamente, considero que hay áreas de mejoras, debido a que en determinadas ocasiones se han presentado situaciones un poco conflictivas durante el servicio, lo cual origina cierta molestia al cliente (pérdida de tiempo, descontento con el servicio, desequilibrio emocional y conductual) lo que podría perder la imagen con la que cuenta el hotel en este momento.

1.1 Ventajas competitivas

- Buenos precios sin cargos de gestión.
- Gestionar las reservas online. Posibilidad de crear cuanta gratuita y consultar reservas online.
- El hotel cuenta con personal que habla diferentes idiomas, (hebreo, francés, español e inglés).
- Garantía de reservas seguras.

1.2 Servicios

EXTERIORES

Piscina al aire libre (de temporada), Terraza / Solárium

ACTIVIDADES

Sauna, Gimnasio, Spa y centro de bienestar, Masajes, Biblioteca

COMIDA Y BEBIDA

Bar, Desayuno en la habitación, Restaurante (a la carta), Restaurante (buffet), Snack-bar

INTERNET

Hay conexión a internet Wi-Fi disponible en todo el establecimiento. Gratis.

APARCAMIENTO

Hay parking privado en las inmediaciones. No es necesario reservar.

SERVICIOS

Servicio de habitaciones, Recepción 24 horas, Cambio de moneda, Información turística, Venta de entradas,

Servicio de conserjería, Servicio de lavandería, Servicio de limpieza en seco

GENERAL

Prensa, Caja fuerte, Habitaciones no fumadores, Adaptado personas de movilidad reducida, Ascensor, Calefacción,

Prohibido fumar en todo el establecimiento, Zona de fumadores

IDIOMAS QUE SE HABLAN

Hebreo, francés, español, inglés.

1.3 Precios

Los precios variarán respecto al tipo de habitación, servicio extra que requieran los huéspedes y fecha de llegada. El hotel se dirige en la mayoría a un mercado de clase media-alta, tanto familias como clientes corporativos. Constantemente la gerencia se preocupa por mantenerse actualizados con respecto a los precios fijados por la competencia.

1.4 Plaza

El hotel se encuentra ubicado en una de las principales ciudades de Israel, Tel Aviv, "la ciudad que nunca duerme", conocida por su cultura, vida nocturna, las empresas de alta tecnología, y las calles que conducen a las playas del Mar Mediterráneo. La calle específica es Aholiav Street No. 5 Ramat Gan.

1.5 Promoción

La promoción que utiliza el hotel es un servicio adicional para el potencial huésped ya que puede entrar a la página oficial del hotel y hacer las reservas desde allí mismo como así también encontrar cualquier tipo de información con respecto a servicios incluidos, horarios de check in, check out, ubicación, teléfono, precios, fotos, entre otros. Así mismo esto contribuye al hotel a hacerse más conocido y aumentar su prestigio gracias a los comentarios favorables que rutinariamente dejan los huéspedes.

2. PARADIGMA

El paradigma, del griego paradigma, expresa la idea de modelo o patrón, y equivale a un conjunto de reglas o disposiciones escritas o no, que hacen dos cosas: 1) establece o define límites, y 2) indica cómo comportarse dentro de esos límites.²⁸

En base a este concepto puede considerarse que este trabajo de investigación se concentró en la fusión de los dos modelos reconocidos, aplicando los métodos cuali-cuantitativos. Por lo tanto, es preciso definir sus características.

3. METODO SELECCIONADO

El método que se aplicó en este trabajo de investigación es el cuali-cuantitativo.

La investigación es cualitativa cuando pretende explicar la realidad a partir de la presencia de actores sociales y de perspectivas particulares buscando rescatar la interioridad, se trate de las visiones, valores, formas de ser, percepciones, e ideas de los protagonistas. se trabaja con el argumento la palabra y el consenso.²⁹

Por su parte, la investigación cuantitativa es la que explica la realidad desde una perspectiva externa y objetiva, y su intencionalidad es la exactitud y la medición de dimensiones o indicadores de la realidad con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones más amplias y poder así estandarizarlos. Se trabaja con datos cuantificables y se encuentra relacionada directamente con el

²⁸ TAMAYO Y TAMAYO, Mario (2009). Diccionario de la investigación científica. 3ª Ed. Limusa, México. (Pág. 135).

²⁹ Ibídem. Pág. 104.

número.³⁰ Para Hernandez Sampieri et al el método “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”³¹

En base a estos conceptos, ambos métodos pueden aplicarse al tipo de estudios descriptivos, que son aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar y desde el punto científico describir es medir. Por lo tanto en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para que el resultado sea una descripción del proceso.³²

La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo, pero no del por qué sucedió algo o del por qué alguien estuvo involucrado. Proporciona un perfil detallado de un evento, condición o situación utilizando métodos ya sea cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos, como es este caso.

Este conjunto de técnicas se adaptó al trabajo de investigación porque la idea original se concentró en el hecho que todo ser humano tiene su propia perspectiva de las cosas que lo rodean, y entre esas se encuentran las relaciones interpersonales, las cuales involucran factores conductuales y de percepción que determina cómo es la relación entre las personas y su ambiente. El análisis mixto permitió realizar una descripción integral del ambiente laboral e identificar los factores positivos y negativos con miras a un plan de mejora continuo.

4. FUENTES

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

La fuente primera en este trabajo será la información obtenida por parte de la encargada de recursos humanos del Hotel Índigo y de las encuestas a todos los colaboradores del hotel de clima organizacional enfocado en determinar los factores que alteran las relaciones interpersonales.

³⁰ *Ibidem*. Pág 105.

³¹ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar (2001). Metodología de la investigación. 2ª Ed. McGraw-Hill, México. Pág. 60.

³² *Idem*.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.

Las fuentes secundarias serán revisiones literarias en libros de Recursos Humanos, Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional y teorías de motivación.

Una fuente terciaria es una selección y compilación de fuentes primarias (material de primera mano relativo a un fenómeno) y secundarias (comentarios, análisis y crítica basadas en fuentes primarias).

Las fuentes terciarias serán relatos de terceros personas expertas en el tema de Recursos Humanos y clima organizacional.

5. POBLACION

Según Hernández, et al (2010), la población es: "...el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones".³³

La población de la investigación es generalmente una gran colección de individuos u objetos que son el foco principal de una investigación científica.

Las investigaciones se realizan en beneficio de la población. Sin embargo, debido a los grandes tamaños de las poblaciones, los investigadores a menudo no pueden probar a cada individuo de la población, ya que consume mucho dinero y tiempo. Por esta razón, los investigadores confían en las técnicas de muestreo.

6. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

En este trabajo de investigación, los instrumentos que se van a utilizar serán la observación de campo y encuestas. Estos instrumentos serán utilizados para conocer cuáles son los factores que alteran las relaciones interpersonales entre los colaboradores del Hotel.

³³ HERNANDEZ SAMPIERI y otros. Op. Cit. Pág. 204.

En el caso de las técnicas por utilizar, las encuestas se realizaron en forma personal a cada uno de los empleados. La técnica utilizada para el análisis de los datos será bajo criterio exclusivo de la autora de esta tesis quien dará su punto de vista crítico y constructivo de los resultados con base en la experiencia adquirida durante los años laborales y universitarios.

La realización de un cuestionario será de gran utilidad para determinar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y su motivación del Hotel Índigo.

Con estos dos instrumentos, se recopilaron los datos para desarrollar el proyecto planteado.

7. DEFINICION DE VARIABLES

A continuación, se nombrarán las variables para este proyecto de investigación y su respectiva explicación.

Las variables de la presente investigación se obtuvieron a partir de objetivos específicos expuestos anteriormente.

Para cada variable se explicará su definición conceptual, su definición operacional y su forma de aplicación como instrumento en este trabajo de investigación.

Primer Objetivo: Analizar la estructura organizacional del hotel en el área administrativa que permita comprender su gestión.

Variable Estructura Organizacional.

Definición Conceptual. Forma en la cual está compuesta la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos.

Definición Operacional. Se expondrá el organigrama de cómo está estructurada la empresa en el nivel general con el fin de entender la simplicidad o complejidad de la organización.

Instrumentación. La estructura organizacional fue presentada con colaboración de la encargada de Recursos Humanos del Hotel lo que nos permite medir como está compuesta la empresa y sus áreas.

Segundo Objetivo: Distinguir los factores que afectan el clima laboral del hotel e intervienen en las relaciones interpersonales enfocados en la productividad y comunicación.

Variable. Relaciones Interpersonales.

Definición Conceptual. Es el vínculo que tiene dos o más personas con los demás.

Definición Operacional. Se pretende conocer si tienen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores internos del hotel.

Instrumentación. Se mide con las preguntas de la encuesta que tratan sobre interacción social entre colaboradores entre sí y jefaturas.

Tercer Objetivo: Identificar el grado de motivación y satisfacción existente en los colaboradores del hotel.

Variable. Motivación

Definición Conceptual. Es el generador que se le coloca a una persona para que ésta entregue su máximo rendimiento para cumplir los objetivos empresariales al satisfacer sus necesidades personales.

Definición Operacional. Es comprender qué factores mantienen satisfechos a los empleados.

Instrumentación. Esta variable se mide con la aplicación de la encuesta.

Cuarto Objetivo: Proponer un plan de mejora con base en los resultados de la investigación que permita mejorar las relaciones interpersonales y la motivación.

Variable. Plan de Mejora.

Definición Conceptual. Es el conjunto pasos y guías por seguir para llevar a cabo una acción.

Definición Operacional. Sería la herramienta para que el Hotel pueda mejorar las relaciones interpersonales y la motivación de sus colaboradores internos.

Instrumentación. El instrumento puede ser ubicado en el Apartado 8.2 de este trabajo de investigación.

A continuación se presenta un cuadro resumido de operacionalización de las variables, el cual tiene como fin definir las mismas, dar a conocer los métodos que se usarán para medirlas y el aporte que realizaron con el estudio.

Cuadro N° 7 - Variables

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Instrumentación
Analizar la estructura organizacional del hotel en el área administrativa que permita comprender su gestión.	Estructura Organizacional	Forma en la cual está compuesta la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos.	Se expondrá el organigrama de cómo está estructurada la empresa en el nivel general con el fin de entender la simplicidad o complejidad de la organización.	La estructura organizacional fue presentada con colaboración de la encargada de recursos humanos del Hotel lo que permite medir como está compuesta la empresa y sus áreas.
Distinguir los factores que afectan el clima laboral del hotel e intervienen en las relaciones interpersonales enfocados en la productividad y comunicación.	Relaciones Interpersonales	Es el vínculo que tiene dos o más personas con los demás.	Se pretende conocer si tienen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores internos del hotel.	Se mide con las preguntas de la encuesta que tratan sobre interacción social entre colaboradores entre si y jefaturas.
Identificar el grado de motivación satisfacción existente en los colaboradores del hotel.	Motivación	Es el generador que se le coloca a una persona para que ésta entregue su máximo rendimiento para cumplir los objetivos empresariales al satisfacer sus necesidades personales.	Es comprender qué factores mantienen satisfechos a los empleados.	Esta variable se mide con la aplicación de la encuesta.
Proponer un plan de mejora con base en los resultados de baja calificación que permita mejorar las relaciones interpersonales y la motivación.	Plan de Mejoras	Es el conjunto pasos y guías por seguir para llevar a cabo una acción.	Sería la herramienta para que el Hotel pueda mejorar las relaciones interpersonales y la motivación de sus colaboradores internos.	El instrumento puede ser ubicado al final de este trabajo de investigación en la propuesta.

Fuente: Elaboración Propia

8. SUSTENTACION DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Los instrumentos utilizados para esta investigación son confiables y válidos ya que han sido utilizados en otros trabajos de investigación. Las encuestas de clima organizacional siempre traerán consigo valiosa información para cualquier organización sin importar la cantidad de preguntas o si es una pregunta abierta o cerrada.

Otro aspecto que le da confiabilidad al proyecto es que no se trabajó con una muestra, sino que se le aplicó la encuesta a todo el personal del Hotel porque son solamente cuarenta y ocho personas, lo que hace posible acceder a todos en un tiempo no muy prolongado. Los datos obtenidos fueron sacados de la población total del hotel al mes de marzo del año dos mil catorce lo cual le da sustentabilidad a la investigación.

9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

9.1. Análisis e interpretación de datos

Por medio de la aplicación de un cuestionario de clima organizacional enfocado en conocer las relaciones interpersonales de la población general del Hotel Índigo, cuarenta y ocho colaboradores en total, se hizo posible el compendio de información y datos con el fin de poder obtener resultados sobre el planteamiento del problema y los objetivos propuestos del trabajo de investigación.

La información recabada se tomó en consideración para ser analizada y de esta forma, presentar las conclusiones, recomendaciones y la propuesta final. Los datos se presentarán mediante gráficos y tablas para su mejor entendimiento.

Se elaboraron preguntas cerradas ya que son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes. Éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta.

Las preguntas deben ser contestadas con un sí o un no. Las respuestas sí son las que dan los puntos positivos a cada una, y las respuestas no le dan los puntos negativos.

Al ser cuarenta y ocho personas, cada respuesta tendrá un valor de 2,08% (100%/48).

Las respuestas Sí determinan el nivel de fortaleza de cada pregunta.

Se tomará como área fuerte si hay entre un 100% y un 80% en respuestas si, 79% y 69% es considerado área media y de 68% y 0% es área débil.

A continuación se presentan los gráficos de las preguntas realizadas en la encuesta de relaciones interpersonales a todos los cuarenta y ocho colaboradores del Hotel.

A continuación de cada gráfico, se hará una breve explicación de cada pregunta realizada para posteriormente elaborar un cuadro de los puntos fuertes, puntos medios y puntos débiles de los resultados obtenidos de la presente encuesta.

9.2. Encuesta

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, marcando con una cruz entre “SI” O “NO”. La información que proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados con el hotel y entre los colaboradores. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

		SI	NO
1.	¿Está satisfecho con el salario que recibe en este momento?		
2.	¿Es proporcional su salario con el trabajo desempeñado?.		
3.	¿Está satisfecho por las compensaciones recibidas?		
4.	¿Ha recibido reconocimientos laborales en los últimos dos años?		
5.	¿Se le preguntó cómo desea ser compensado además de la remuneración económica obligatoria?		
6.	¿Conoce las plazas abiertas y forma de aplicar a las mismas?		
7.	¿Tus compañeros de labores son respetuosos?		
8.	¿Está de acuerdo con la definición planteada sobre la ética?		
9.	¿Tiene un buen ambiente laboral?		
10.	¿Se practican medidas para prevenir y atender casos de intimidación emocional y sexual?		
11.	¿Recomienda el Hotel Índigo para trabajar?		
12.	¿Se siente feliz cuando llega a su lugar de trabajo?		
13.	¿Se siente afortunada por trabajar en el Hotel?		
14.	¿Lo hacen tener un sentido de superación y de rumbo en el trabajo?		
15.	¿Las relaciones son buenas con sus compañeros de trabajo?		
16.	¿Tiene una buena relación laboral con su jefe?		
17.	¿Se valora y respeta la diversidad de género, preferencia sexual y religión?		
18.	¿El hotel realiza actividades sociales fuera del horario de trabajo?		
19.	¿En la compañía trabajan en equipo?		
20.	¿Tiene todas las herramientas requeridas para realizar sus funciones diarias?		

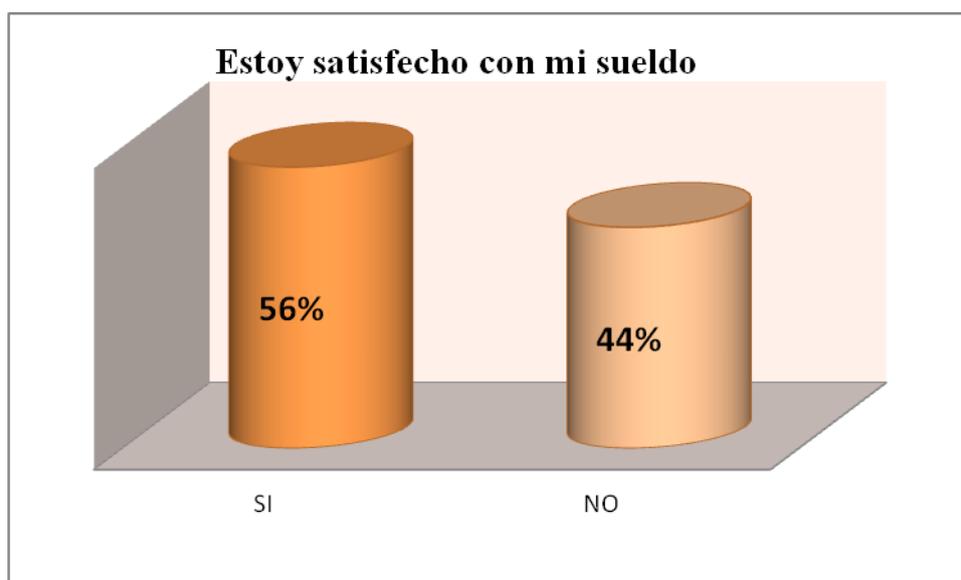
21.	¿Las condiciones físicas influyen en sus quehaceres?		
22.	¿Hay espacios destinados para socializar entre compañeros de trabajo?		
23.	¿Se preocupa el Hotel por prevenir los riesgos de accidentes laborales en el trabajo?		
24.	¿Su encargado directo le agradece por el trabajo realizado durante el día a día?		
25.	¿Siente que da su máximo esfuerzo cuando cumplen sus funciones?		
26.	¿Su jefe directo toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones?		
27.	¿Siente compromiso con la empresa?		
28.	¿Realizan capacitaciones en la empresa?		
29.	¿Existe un programa de inducción al personal?		
30.	¿Se realizan capacitaciones donde aprende y le dan las herramientas necesarias para poder seguir adelante?		
31.	¿Considera que las capacitaciones se realizan de forma eficiente?		
32.	¿Le enseñaron durante la inducción lo que se espera de usted y la importancia de su puesto?		
33.	¿Las capacitaciones le sirven para su trabajo diario?		
34.	¿Las capacitaciones en las que participa tienen la oportunidad de compartir puntos de vista laborales?		
35.	¿Le han hecho una evaluación de desempeño al menos una vez por año?		

TABLA N° 1: Estoy satisfecho con mi sueldo

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	27	56.241
NO	21	43.743
Total	48	99.984

Fuente: Encuesta realizada en el Hotel Índigo, Tlv. a los colaboradores, en Marzo del 2014

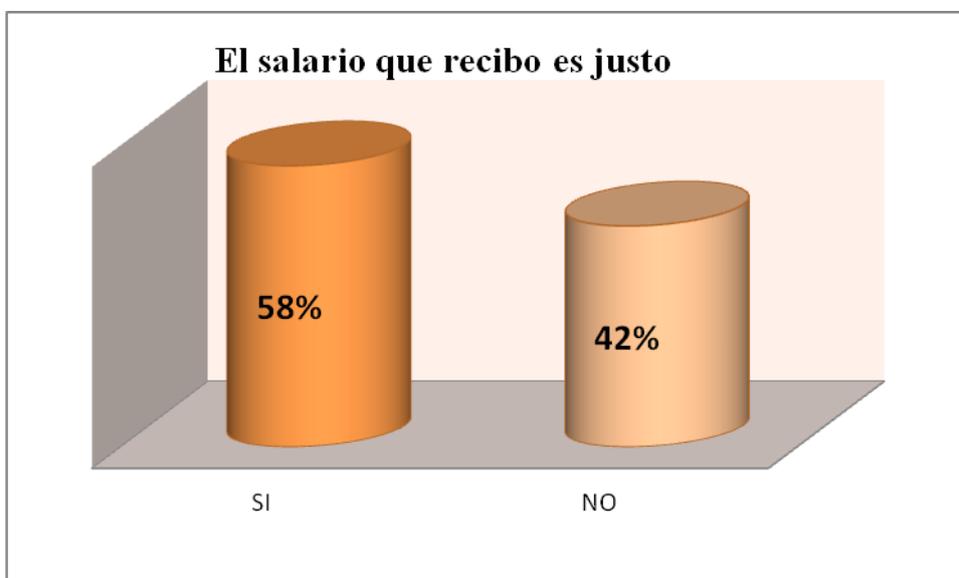
GRÁFICO N° 1



27 colaboradores, representando aproximadamente al 56% del total están satisfechos con el salario que reciben en este momento. Las restantes 21 personas representando el 44% sienten que no es suficiente. La encuesta muestra una cifra alta de personas que no están satisfechas con su salario.

TABLA N°2: El salario que recibo es justo		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	28	58.324
NO	20	41.66
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 2



El 58% de las personas del Hotel Índigo piensan que es proporcional su salario con el trabajo desempeñado. El restante 42% siente que no es suficiente por el trabajo que los mismos desempeñan. Es importante destacar que todos los salarios que reciben los colaboradores son fijos, es decir, no tiene ningún componente variable.

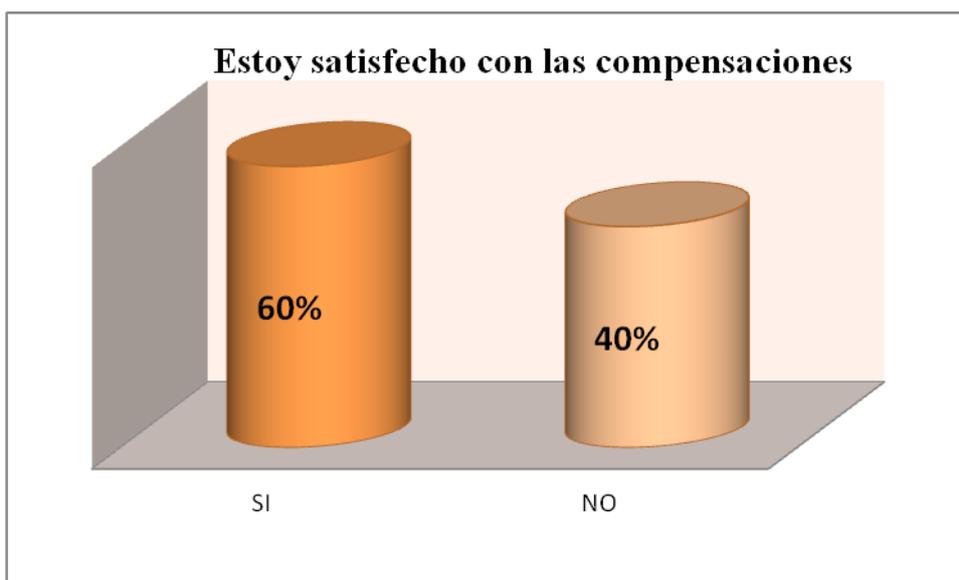
Los salarios justos se refieren a niveles salariales, progresión salarial y mecanismos de fijación de salarios que proveen a los trabajadores un salario vital como base, al mismo tiempo que obedecen las regulaciones salariales nacionales – tales como salario mínimo, pago de salarios, pago de horas extras, proveer vacaciones pagadas y pago de seguro social- permitiendo ajustes salariales adecuados y conduciendo a desarrollos balanceados de salarios en las empresas - con respecto a la disparidad salarial, habilidades, desempeño individual y colectivo y comunicación interna adecuada y negociaciones colectivas en asuntos salariales.

El salario justo para el trabajador base debería ser aquel que reconociese su esfuerzo su valía y su dedicación, que lo premiase adecuadamente de tal manera que eso aportase desde la base valor añadido a la empresa, trabajadores orgullosos de lo que hacen, que trabajan por el beneficio de la empresa, porque ese es también su beneficio; que se esfuerzan por mejorar, por hacer en cuatro horas lo que ayer hacían en cinco y además lo intentan hacer mejor.

TABLA N° 3: Estoy satisfecho con las compensaciones

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	29	60.407
NO	19	39.577
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 3



El 60% de la población encuestada dice que está satisfecha por las compensaciones recibidas, por otro lado, un 40% no se encuentra satisfecho con sus compensaciones laborales. Las compensaciones que recibe el hotel ya sean en especies o financieras no son suficientes para satisfacer a los empleados. Lo que puede conllevar a que se afecte la productividad del hotel y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Así también puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los colaboradores a buscar un empleo diferente, ausentismos y otras formas de protesta pasiva. Así mismo conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del colaborador y a pérdida de la rentabilidad y competitividad del hotel.

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor) e incentivos (premios).

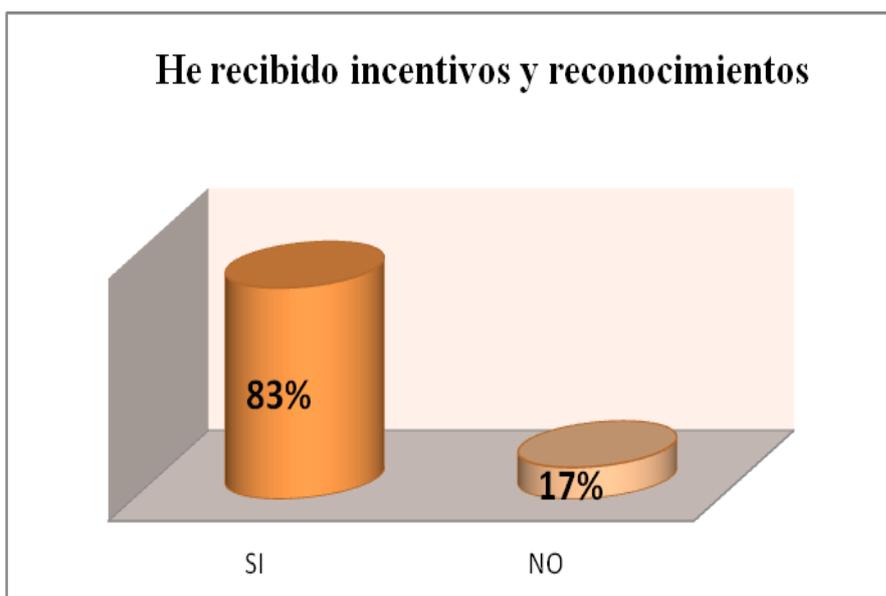
La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

TABLA N° 4: He recibido incentivos y reconocimientos		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	40	83.322
NO	8	16.664
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 4

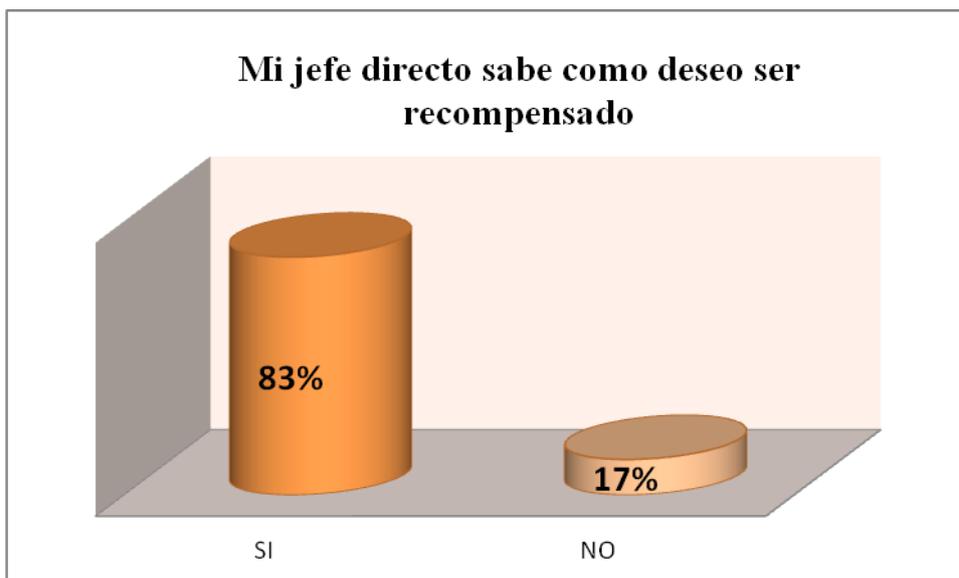


Se observa que 40 colaboradores equivalen aproximadamente al 83% de los encuestados dice que ha recibido reconocimientos laborales en los últimos dos años que tienen laborando con el hotel, por otro lado, el 16,7% (8 personas) no ha recibido ningún tipo de incentivos laborales, además de la remuneración salarial por realizar su trabajo día a día.

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal que tiene el ser humano para sentirse a gusto con su trabajo, además de con su vida. Así pues, desempeñar nuestra tarea y que superiores y compañeros la reconozcan, hace que nuestra autoestima se vea reforzada.

TABLA N° 5: Mi jefe directo sabe cómo deseo ser recompensado		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	40	83.32
NO	8	16.664
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 5



Nuevamente, 40 de los colaboradores encuestados, equivaliendo al 83% de los colaboradores del hotel indican que se les preguntó cómo desea ser compensado además de la remuneración económica obligatoria. El restante 17% de las personas no han sido preguntados qué tipos de compensación prefieren, les beneficia más o bien les motiva.

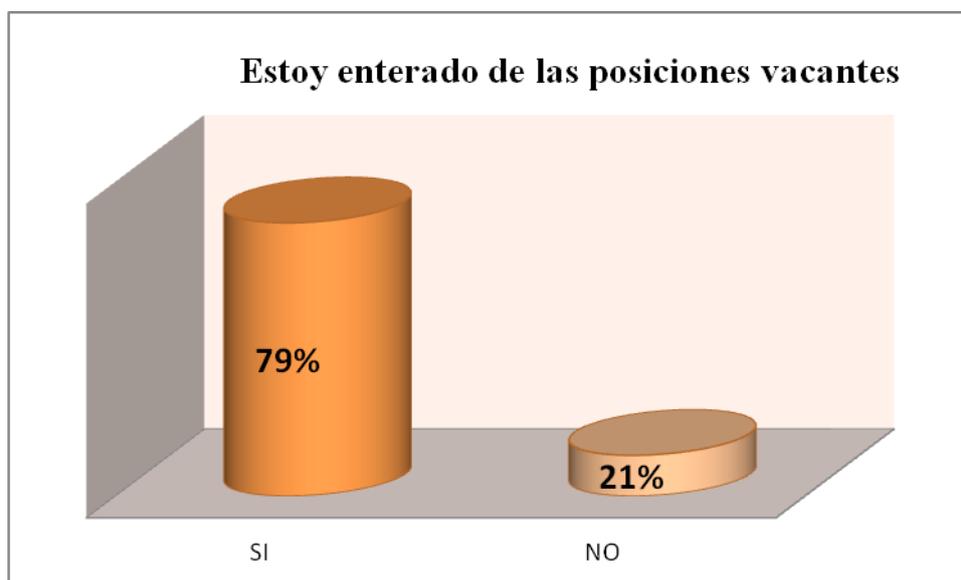
Los sistemas de incentivos y recompensas son una de las piezas clave de todo diseño organizativo y por consiguiente, un elemento fundamental para el éxito de la implantación del sistema

de calidad. Se trata de una política de RRHH potente cuando está ajustada con el entorno institucional, con el enfoque de calidad adoptado.

Los puestos que invitan a la creatividad, autonomía, análisis y crecimiento personal pueden suministrar la mejor de todas las motivaciones: las recompensas intrínsecas. Tal satisfacción se origina desde dentro del empleado. Un trabajador motivado intrínsecamente no obtiene su satisfacción desde un estímulo externo suministrado por el empleador. El énfasis excesivo en las recompensas externas puede desembocar en la eliminación de aquellas originadas internamente. Hay objetivos personales y empresariales que simplemente no pueden realizarse por medio de la remuneración económica.

TABLA N°6: Estoy enterado de las posiciones vacantes		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	38	79.154
NO	10	20.836
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 6



El 79% de las personas consultadas dice conocer las plazas abiertas y forma de aplicar a las mismas dentro del hotel y la cadena, en cambio, el 21% dice desconocer esta información.

El hotel trata de mantener informados constantemente a los colaboradores del mismo sobre las vacantes disponibles ya que consideran que la promoción interna es la más sencilla y barata de entre las fuentes de reclutamiento que permiten cubrir los puestos de trabajo vacantes en el hotel.

Consideran que de esa manera se crea una competencia sana que ayuda a que los trabajadores quieran ser mejores día a día para ser los seleccionados para nuevos puestos que surjan.

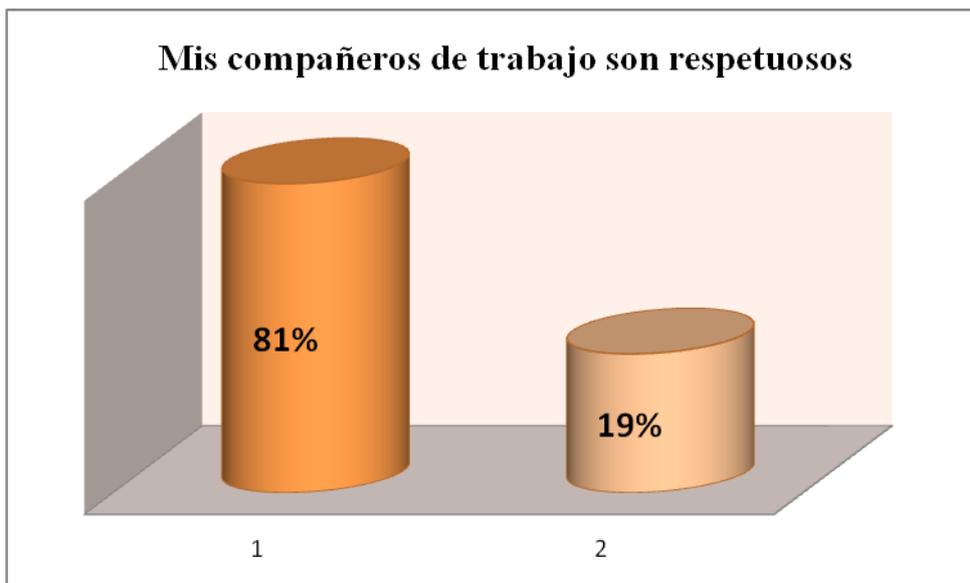
Además valoran el hecho de que cuentan con personal de su confianza en los puestos más altos, personas que conocen la misión, visión y valores de la empresa y están al tanto de su funcionamiento. Son personas que ya se sabe que están satisfechas con la forma de ser de la empresa. Además, ofrece mayor seguridad porque el hotel ya conoce cómo funciona el trabajador y las posibilidades que podría tener en el nuevo puesto.

El hotel se ahorra dinero con el reclutamiento interno ya que, aunque hay que formar a sus colaboradores para que lleguen a mejores puestos, no tiene que pagar lo que cuesta un proceso de selección de personal y reclutamiento de nuevos trabajadores. Además, es mucho más rápido, ya que no hay que esperar tanto para dar con la persona adecuada porque ésta se encuentra en el hotel.

TABLA N° 7: Mis compañeros de trabajo son respetuosos

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	39	81.237
NO	9	18.747
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 7



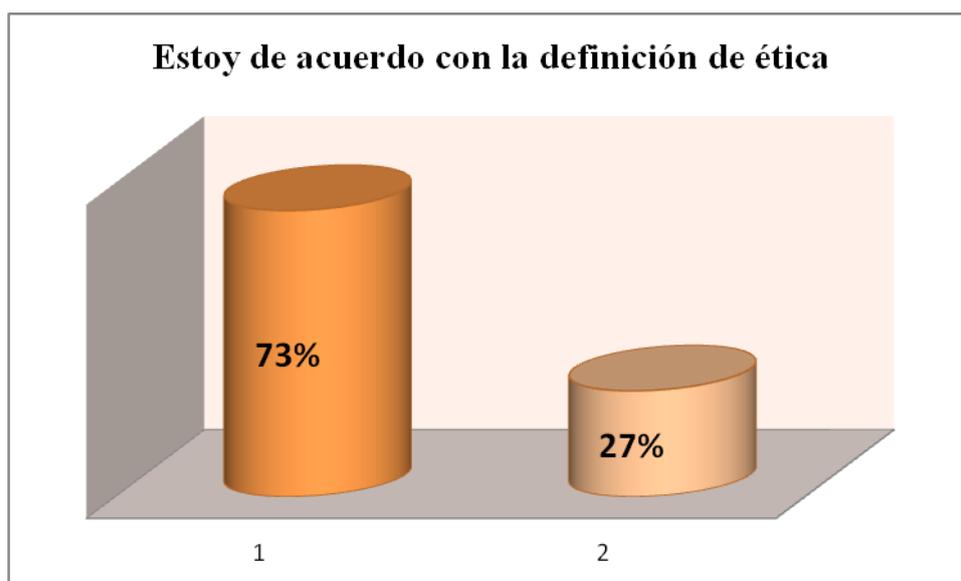
El 69% de los empleados del Hotel Índigo dicen que sus compañeros de labores son respetuosos, en cambio el 31% restante piensa que los demás colaboradores no tienen el valor del respeto.

El respeto laboral es una consideración especial hacia las personas en razón de reconocer sus cualidades, superioridad, méritos o valor personal. Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño. Exige un trato amable y cortés; es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal. Es garantía de transparencia.

TABLA N° 8: Estoy de acuerdo con la definición de ética

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	35	72.905
NO	13	27.079
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 8

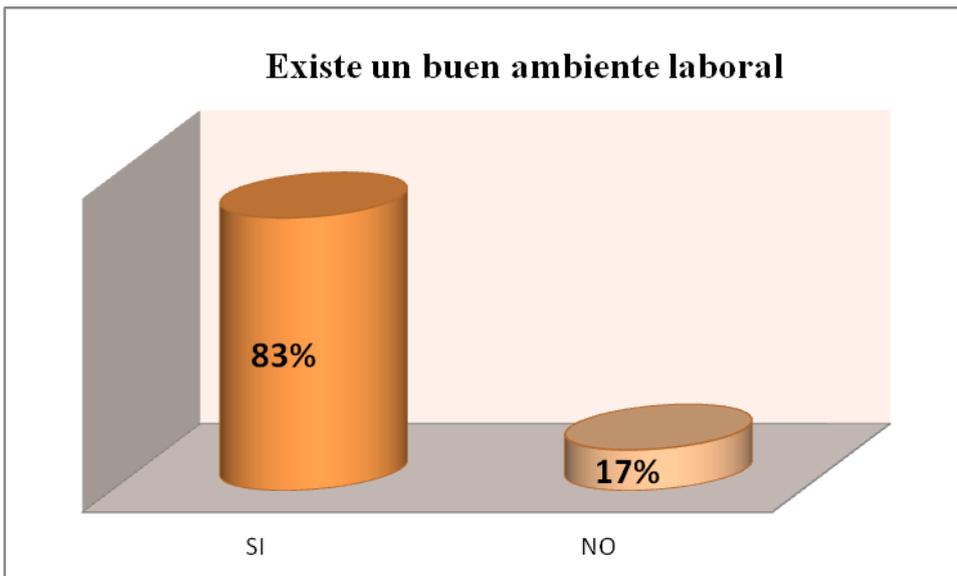


El 73% de los encuestados está de acuerdo con la definición planteada sobre la ética, el 27% restante dice que no es cómo definirían la ética.

La palabra "ética" es definida como: "El grupo de principios morales o valores que gobiernan o distinguen a una cultura o grupo en particular" o "Un conjunto de preceptos morales sostenidos o reglas de conducta seguidas por un individuo. "Se ha dicho que tener ética es hacer lo correcto o moral cuando nadie está mirando. Ética es una decisión personal y por lo tanto, cómo se maneje la ética en el trabajo depende de la ética personal de aquellos que estén en posiciones de autoridad en el trabajo, y también de aquellos que trabajan en ese entorno.

TABLA N° 9: Existe un buen ambiente laboral		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	40	83.332
NO	8	16.664
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 9



El 83% de los encuestados dijo que sí se tiene un buen ambiente laboral en el Hotel, mientras que el 17% restante piensa lo contrario.

Ambiente es un término con origen en el latín ambiens, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

El trabajo, por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario (que es el precio del trabajo dentro del mercado laboral).

Estas dos definiciones nos permiten acercarnos a la noción de ambiente de trabajo, que está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

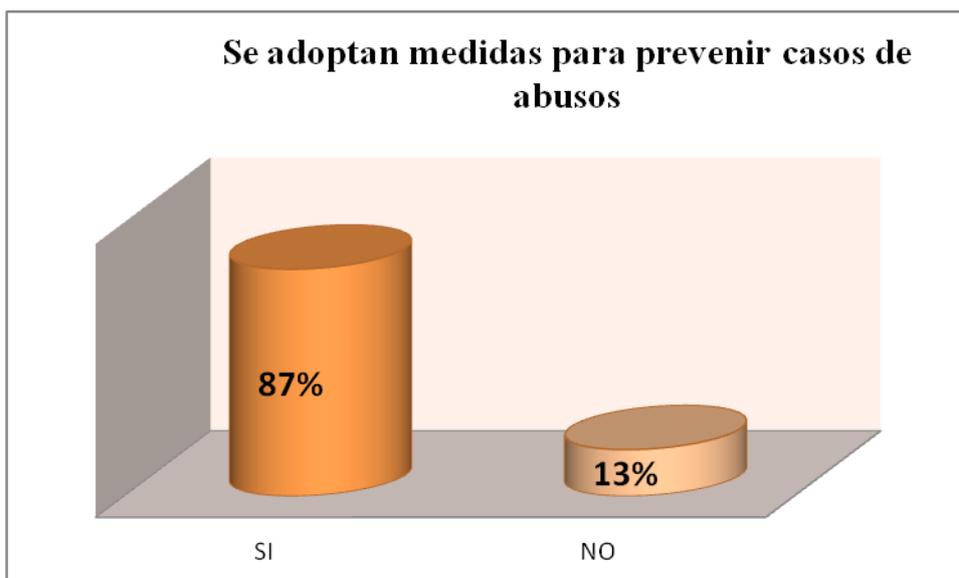
Dentro de las consecuencias personales más repetidas entre personas que sufren un mal clima laboral se pueden mencionar:

- Falta de adaptación
- Alta rotación de personal
- Frecuente ausentismo
- Escaso nivel de innovación
- Baja productividad
- Fraudes, robos, sabotajes
- Lentitud en el cumplimiento de objetivos
- Impuntualidad
- Actitudes personales y laborales negativas
- Conductas cuestionables

El hotel trata constantemente de no descuidar el ambiente laboral porque considera que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

TABLA N° 10: Se adoptan medidas para prevenir casos de abusos		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	42	87.486
NO	6	12.498
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 10

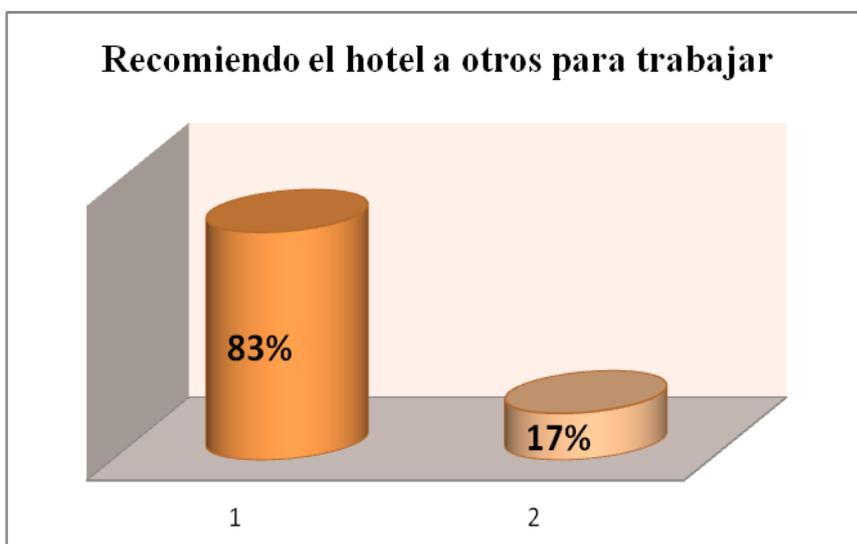


Aproximadamente 87% de los encuestados dice que conoce que en el Hotel Índigo se practican medidas para prevenir y atender casos de intimidación emocional y sexual. En cambio un 13% dicen desconocer que se adopten esas medidas.

TABLA N° 11: Recomiendo el hotel a otros para trabajar

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	40	83.32
NO	8	16.664
Total	48	99.984

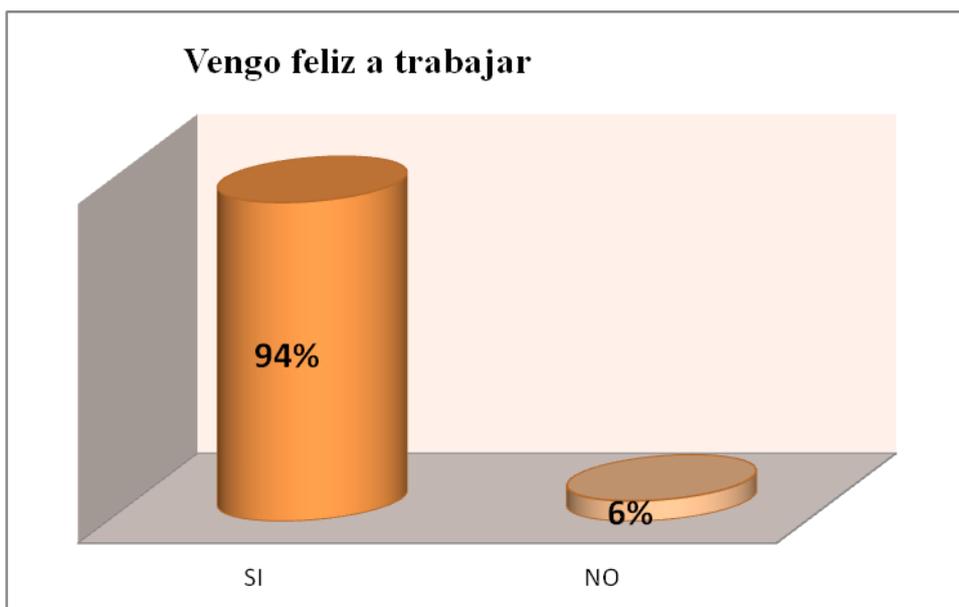
GRÁFICO N° 11



En este caso 40 encuestados representan el 83% del total dice que recomienda el Hotel para trabajar y formar parte del equipo del trabajo, por otro lado 8 de los encuestados, representando el 17% no recomienda el hotel para trabajar. Dado que este es estéticamente agradable para trabajar, es cómodo para llegar a su lugar de trabajo, existe buena relaciones con el jefe directo y otras razones, las personas consideran que recomendarían este hotel a otros como por ejemplo a sus familiares, amigos o allegados para trabajar.

TABLA N° 12: Vengo feliz a trabajar		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	45	93.735
NO	3	6.249
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 12



La mayoría de los encuestados, en este caso 45 personas, representando aproximadamente el 94% de los trabajadores se siente complacido cuando llega a su lugar de trabajo, por otro lado, tan solo 3 de ellos, 6% de los encuestados, opina lo contrario.

En este caso, al ser tan pocos empleados los que no se sienten felices en su lugar de trabajo considero que el motivo puede ser que por alguna causa no están satisfechos. Los empleados pueden que no se ajusten a su puesto de trabajo. O bien porque pueden estar bajo mucha presión (La presión en el trabajo a veces puede ser abrumadora. Las largas horas, los desplazamientos al trabajo difíciles, los plazos y una gran responsabilidad pueden conducir a los empleados a que se sientan cansados,

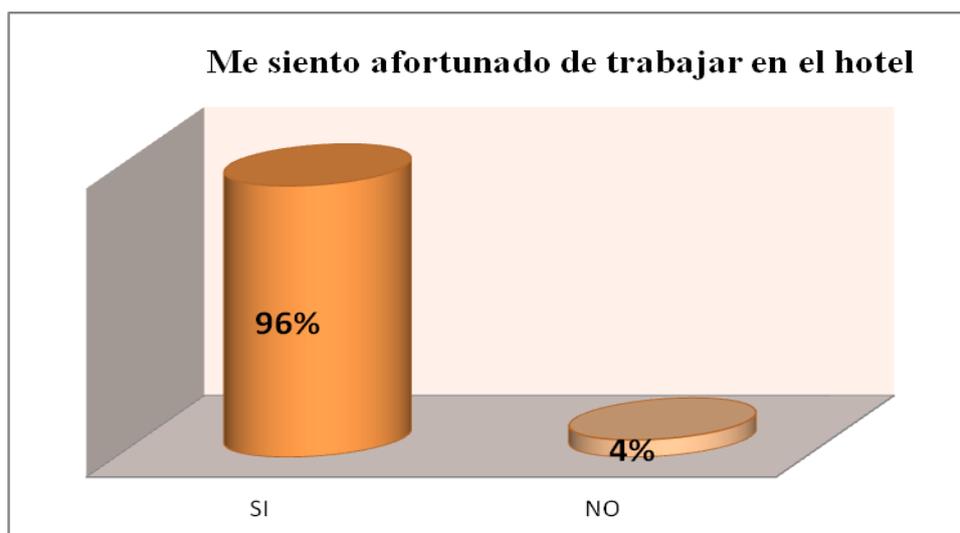
insatisfechos y resentidos. La presión del trabajo es la razón número uno por las que los empleados piden días de licencia médica. Esto puede llevar a problemas de salud, incluyendo hipertensión, trastornos del sueño, dolores de cabeza y dolores de espalda. La presión en el trabajo también tiene efectos psicológicos. La falta de tiempo para estar con la familia, hacer ejercicio y relajarse conduce a sufrir de depresión, de ansiedad y de irritabilidad. Cuando los empleados bajó presión están en el trabajo, pueden encontrar dificultades para concentrarse y pueden tener poca motivación y baja satisfacción en el trabajo.), o tienen problemas con la política del hotel o se ven obligados a aceptar una disminución de su compensación.

La gente necesita saber si el tiempo y el dinero que han gastado para adquirir cualificaciones está dando sus frutos. El departamento de Recursos Humanos es responsable de hacer calzar los posibles empleados con los puestos de trabajo. Se debe tener en cuenta la educación, la experiencia, las cualificaciones y personalidad cuando se toman decisiones al cubrir puestos.

TABLA N° 13: Me siento afortunado de trabajar en el hotel

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	46	95.818
NO	2	4.166
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 13

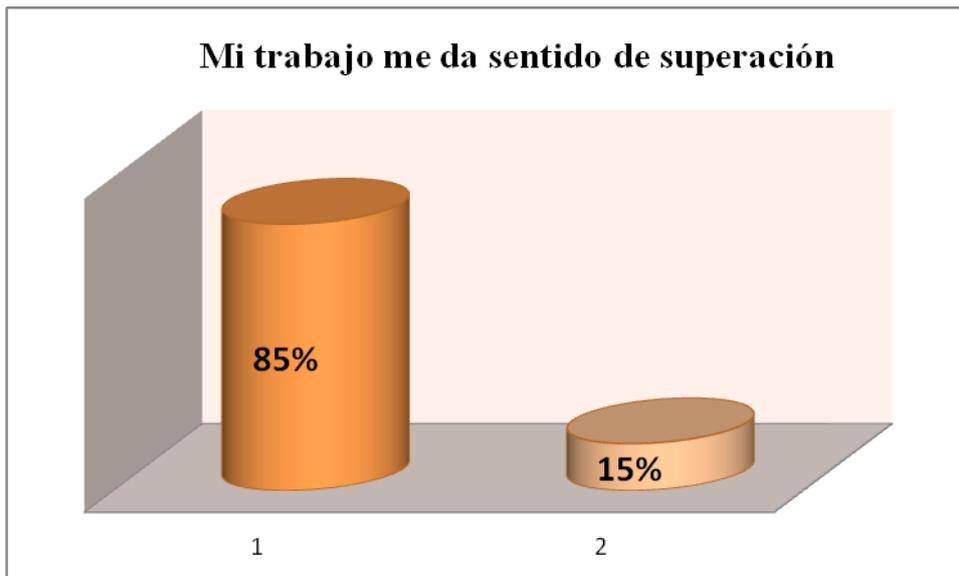


El 96% de la población se siente afortunada por trabajar en el Hotel. Sólo el 4% del personal opina de forma contraria. Las características edilicias y de confort del Hotel representan un valor agregado para la comodidad de los empleados, por lo tanto esta respuesta se acomoda a una sensación de bienestar.

TABLA N° 14: Mi trabajo me da sentido de superación

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	41	85.403
NO	7	14.581
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 14



Las labores realizadas para un 85% de las personas los hacen tener un sentido de superación y de rumbo en el trabajo. En cambio, el restante 15% de los trabajadores no sienten un sentido de superación en sus labores.

La superación puede ser entendida como el vencimiento de un obstáculo o dificultad, o también como la mejora que haya tenido lugar en la actividad que cada persona desarrolla.

La superación es una parte de la vida interna de un ser humano que tiene que ver con aquellas situaciones o cuestiones que este vaya sorteando, para bien claro está, en lo que respecta a sus aspiraciones, o las metas que se haya propuesto en la vida.

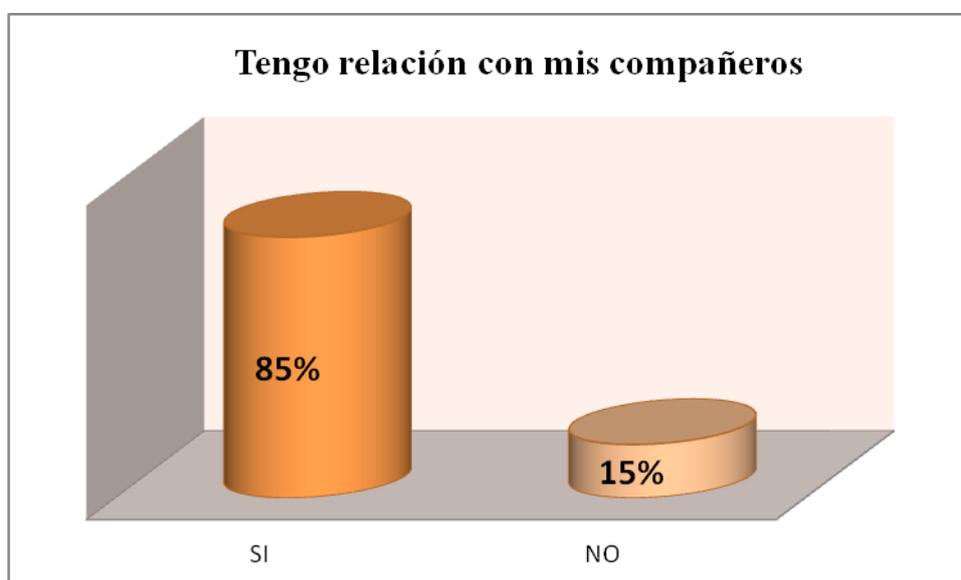
Es bien sabido que las personas que estudiaron hotelería tienen gran voluntad de servir a los demás. Es por esto que las personas siempre se tienen que esperar en superarse unas a otras para siempre dar el mejor servicio de calidad.

El hotel se preocupa por ofrecer posibilidades de desarrollo profesional. Ya que cree recomendable ofrecer posibilidades de mejora a los colaboradores más productivos, facilitando que desarrollen un plan de carrera.

TABLA N*15: Tengo relación con mis compañeros de trabajo

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	41	85.403
NO	7	14.581
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 15



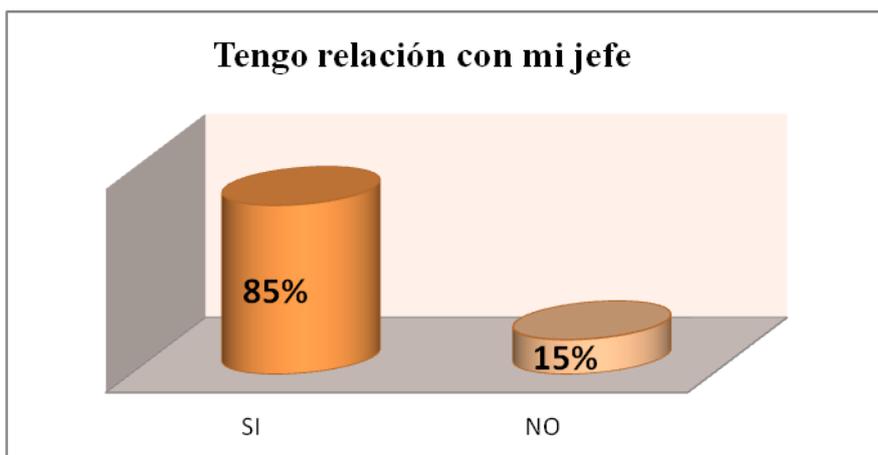
Un 85% de la población encuestada dice que tiene relación con sus compañeros de trabajo. Un 15% dijo no tener relación.

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario.

TABLA N° 16: Tengo buena relación con mi jefe

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	41	85.403
NO	7	14.581
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 16

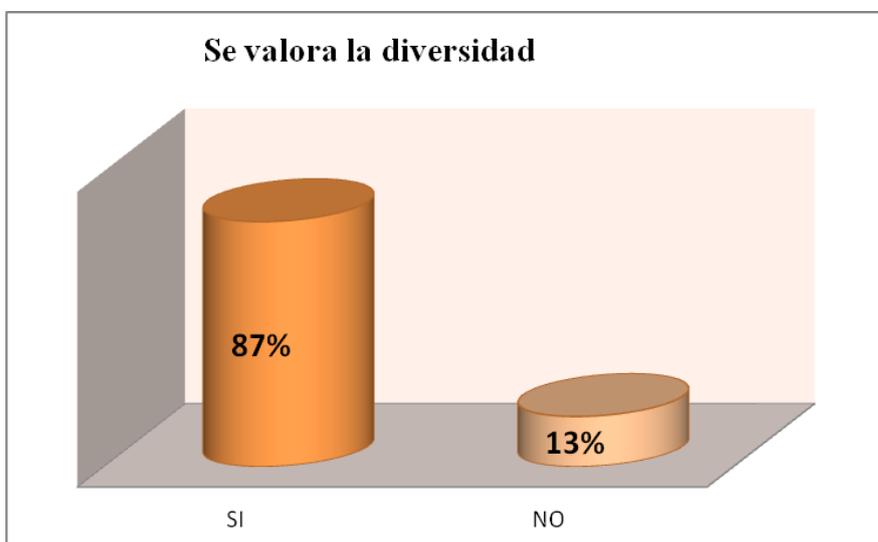


El 85% de los encuestados dice que sí tiene una buena relación laboral con su jefe, y por otro lado un 15% dice no tenerla. El hecho de estar ahí en una misma área, conversar, tener reuniones directas es de gran beneficio.

Cuando un colaborador tiene confianza con su jefe es más factible que este comente cosas que le molestan en su trabajo o como mejorarlo que si no tuviera confianza.

TABLA N° 17: Se valora la diversidad en el hotel		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	42	87.486
NO	6	12.498
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 17

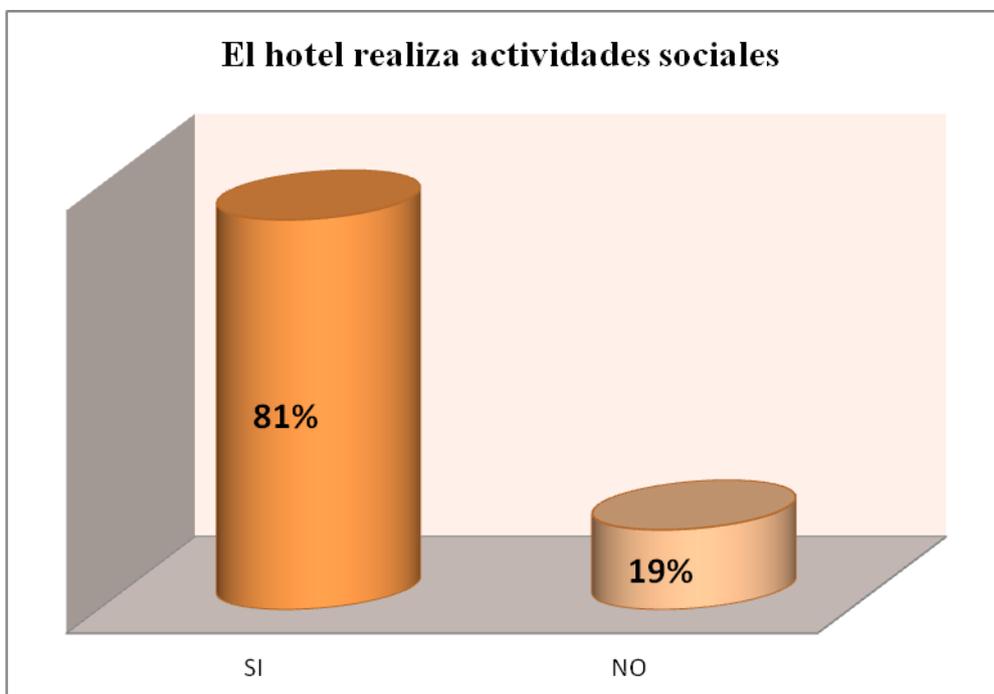


El 87% de los encuestados piensa que se valora y respeta la diversidad de género, preferencia sexual y religión en la empresa, y por otro lado el 13% restante opina que no se valora ni respeta la diversidad.

La diversidad es un término amplio que se refiere a una amplia gama de diferencias de género, edad, raza, discapacidad o condición, orientación sexual, religión o nacionalidad. En relación con el lugar de trabajo, la diversidad significa simplemente que la población en el lugar de trabajo no es homogénea. La diversidad es importante en el entorno empresarial de hoy en día por varias razones, incluyendo la necesidad del cumplimiento de las leyes contra la discriminación, un mundo cada vez más multicultural y un reconocimiento de que las diferentes perspectivas son importantes.

TABLA N° 18: El hotel realiza actividades sociales		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	39	81.237
NO	9	18.747
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 18

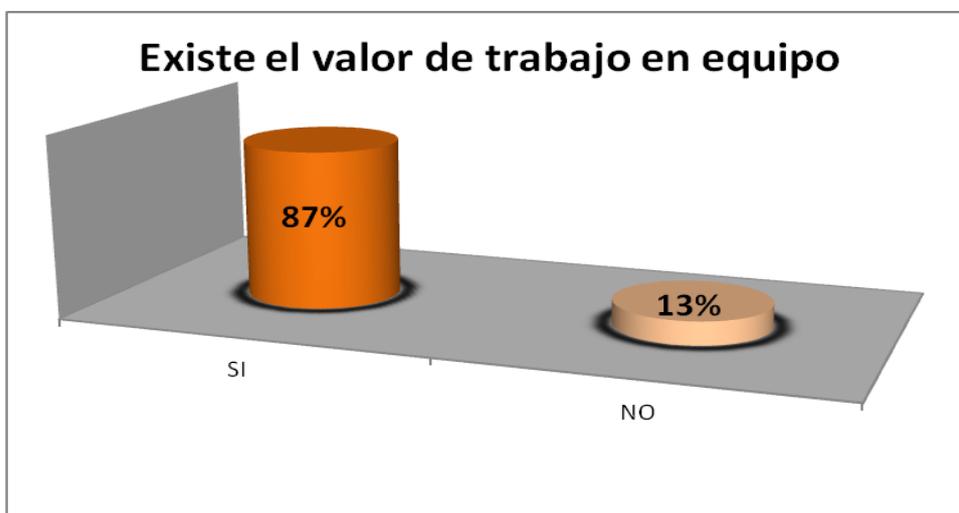


39 colaboradores del hotel, representando el 81% del total de encuestados indica que sí se realizan actividades para sociabilizar con sus compañeros y jefes y los restantes 9 colaboradores, representando un 19% indica lo contrario.

Por ejemplo, el Hotel, considera buenas actividades para sociabilizar en eventos en fechas importantes, como es el Día del Perdón (Iom Kipur) o Año nuevo (Rosh Hashaná).

TABLA N° 19: Existe el valor de trabajo en equipo		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	42	87.486
NO	6	12.498
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 19



El 87% de las personas piensan que en la compañía trabajan en equipo, en cambio el 13% dice que no coinciden en su criterio que en el hotel se trabaje en equipo.

De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

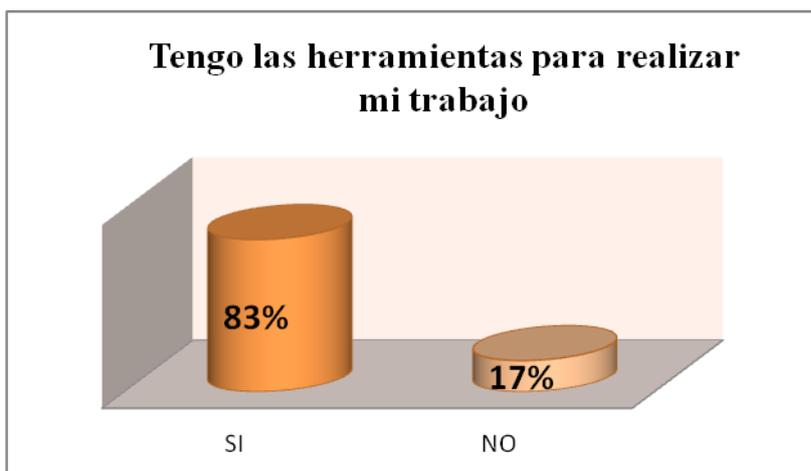
Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada.

TABLA N° 20: Tengo las herramientas para realizar mi trabajo		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	40	83.32
NO	8	16.664
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 20



El 83% de los colaboradores dice tener todas las herramientas requeridas para realizar sus funciones diarias, por otro lado, el 17% de los encuestados no tiene los materiales necesarios para realizar su trabajo.

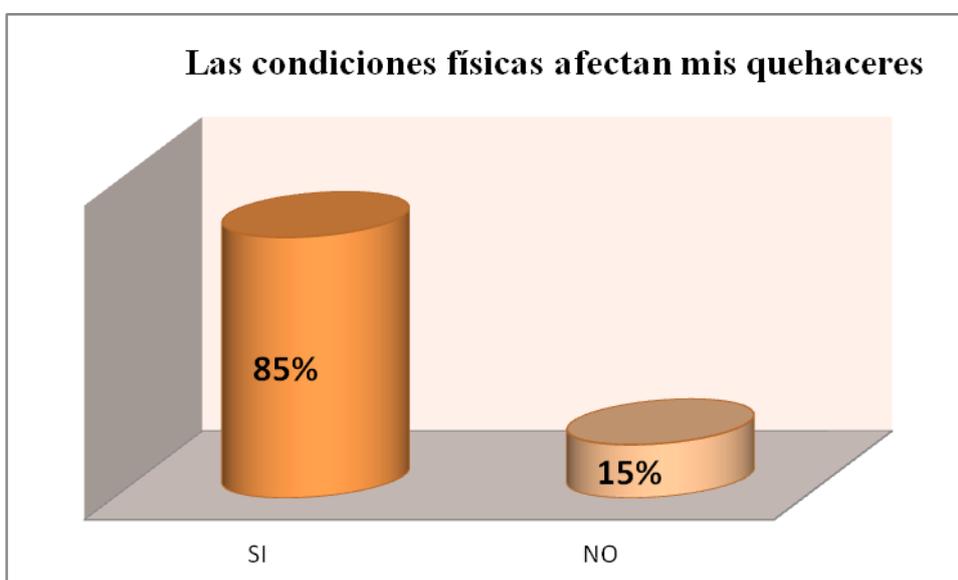
Una herramienta de trabajo es un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una actividad cualquiera sea esta.

Sea cual sea el instrumento de puesto desempeñado, el hotel se encarga de que las personas tengan todo para que puedan servir a sus clientes de una mejor manera.

Sin embargo, es imposible siempre tener todo lo que se quiere por motivos de costo o espacio. Se debe de priorizar y ver qué es lo que realmente se necesita.

TABLA N° 21: Las condiciones físicas afectan mis quehaceres		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	41	85.403
NO	7	14.581
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 21

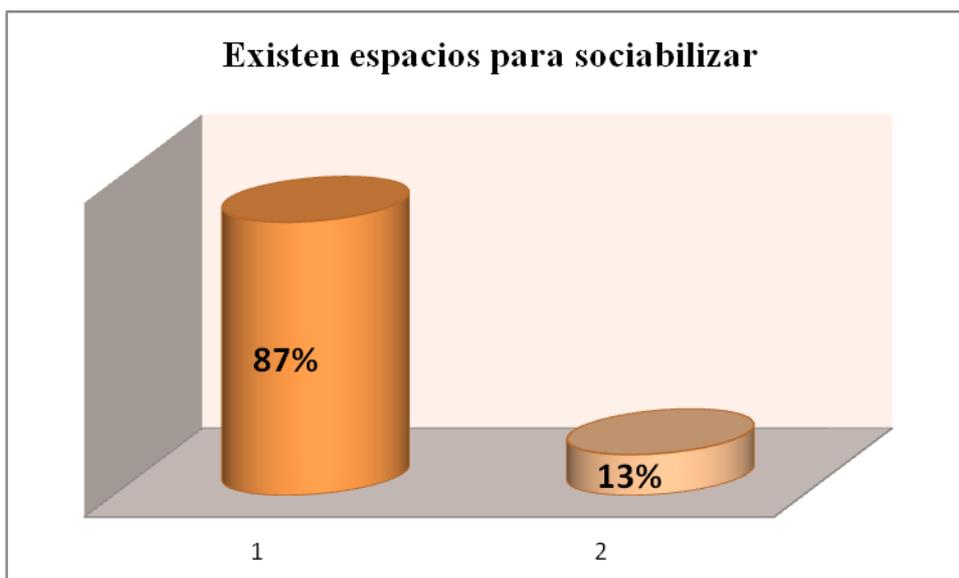


85% de los encuestados dicen que el ambiente físico del hotel afecta positivamente en sus quehaceres, en cambio un 15% dice que no tiene influencia alguna las condiciones físicas del lugar.

El ambiente físico de trabajo es el medio en el que se desarrolla el trabajo y que está determinado por las condiciones de termohigrométricas, ruido, iluminación, vibraciones, radiaciones, contaminantes químicos y biológicos.

TABLA N° 22: Existen espacios para sociabilizar		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	42	87.486
NO	6	12.498
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 22

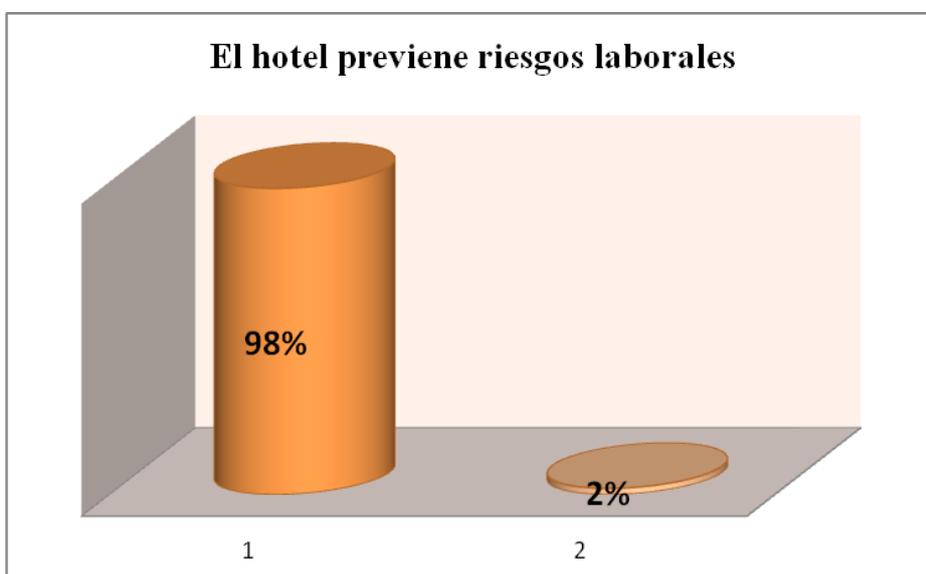


87% de los encuestados dice que hay espacios destinados para socializar entre compañeros de trabajo, en cambio el 13% restante dice que no los hay.

Específicamente en el Hotel, un lugar que se utiliza para sociabilizar en el comedor común.

TABLA N° 23: El hotel previene riesgos laborales		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	47	97.901
NO	1	2.083
Total	48	99.984

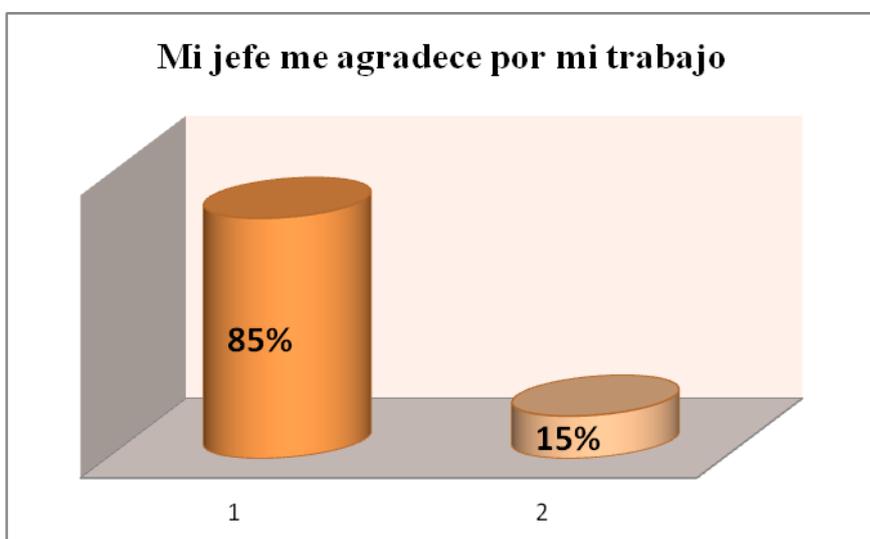
GRÁFICO N° 23



El 98% de los colaboradores encuestados dice que el Hotel si se preocupa por prevenir los riesgos de accidentes laborales en el trabajo, en cambio el 2% piensa lo opuesto.

TABLA N° 24: Mi jefe me agradece por mi trabajo		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	41	85.403
NO	7	14.581
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 24



El 85% de las personas encuestadas afirma de que su encargado directo le agradece por el trabajo realizado durante el día a día. El restante 15% de las personas no recibe un agradecimiento por parte de su superior.

El reconocimiento es la acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás. Dicho reconocimiento se logra a partir del análisis de las características propias de la persona o el objeto. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación.

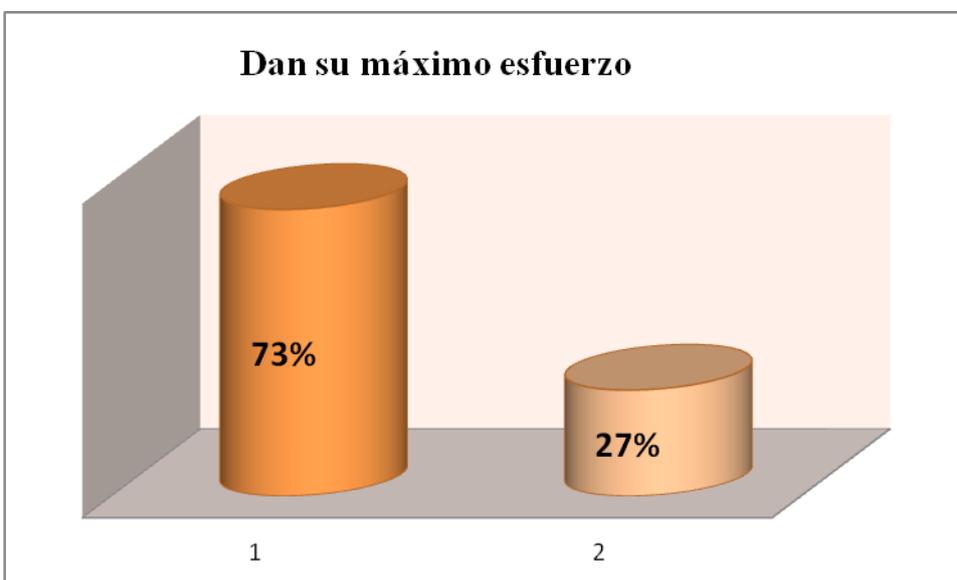
Un reconocimiento también puede ser el acto o la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento.

Un tipo de reconocimiento profesional es también cuando se lleva a cabo el otorgamiento de diversos premios.

El gesto de reconocer o que el jefe directo vea el potencial que una persona tiene trae grandes beneficios ya que motiva a la persona y lo impulsa a hacer mejor siempre.

TABLA N° 25: Da su máximo esfuerzo		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	35	72.905
NO	13	27.079
Total	48	99.984

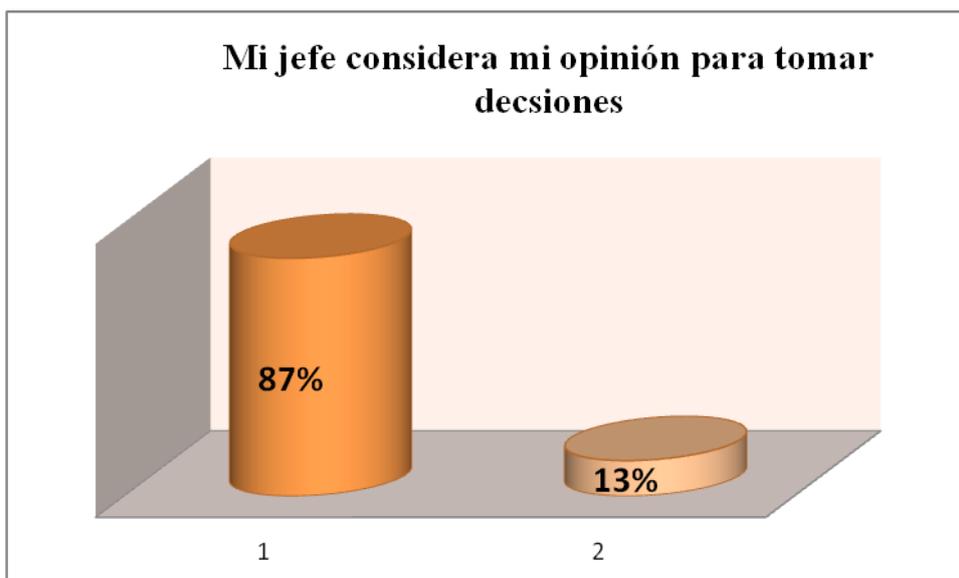
GRÁFICO N° 25



El 73% de los trabajadores dijo que sienten que dan su máximo esfuerzo cuando cumplen sus funciones. El 27% restante no realiza el trabajo con el fin de dar su mejor esfuerzo.

TABLA N° 26: Mi jefe considera mi opinión para tomar decisiones		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	42	87.486
NO	6	12.498
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 26



El 87% de los trabajadores del hotel dice que el jefe directo toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones, en cambio el 13% restante opinó lo contrario.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

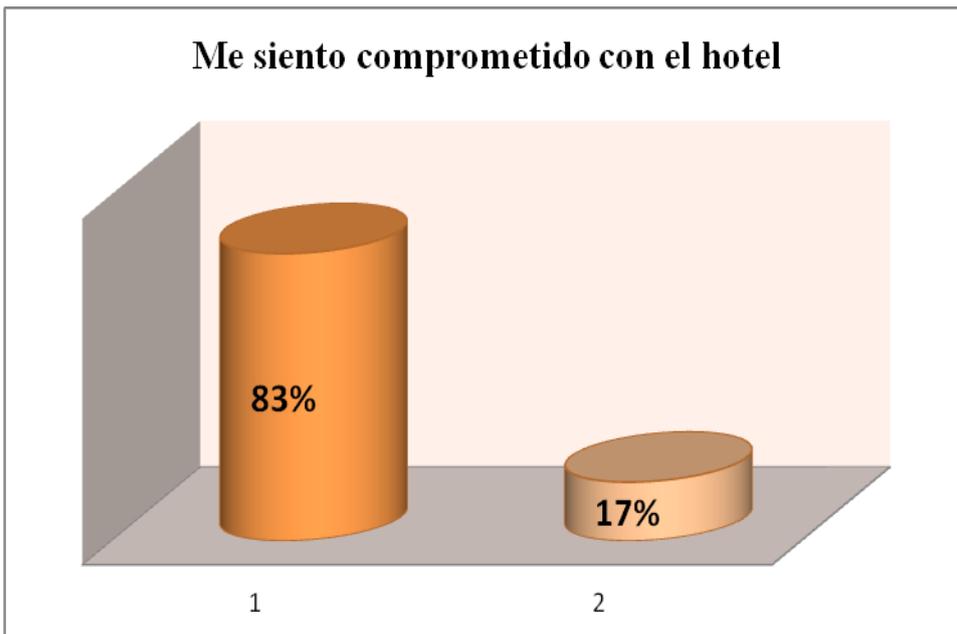
En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Una opinión es un juicio que se forma sobre algo cuestionable. La opinión también es el concepto que se tiene respecto a algo o alguien.

TABLA N° 27: Me siento comprometido con el hotel		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	40	83.32
NO	8	16.664
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 27

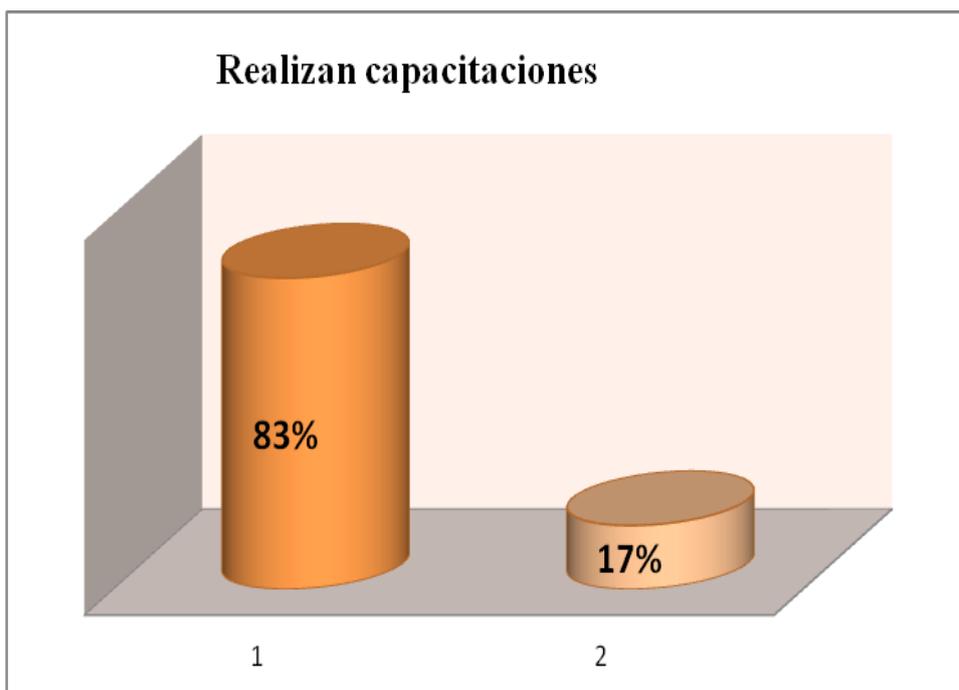


El 83% siente compromiso con la empresa, y por otro lado existe un 16% que no siente que está comprometido con la causa del Hotel.

Se dice que una persona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Es decir que vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante un proyecto.

TABLA N° 28: Realizan capacitaciones		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	40	83.322
NO	8	16.664
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 28



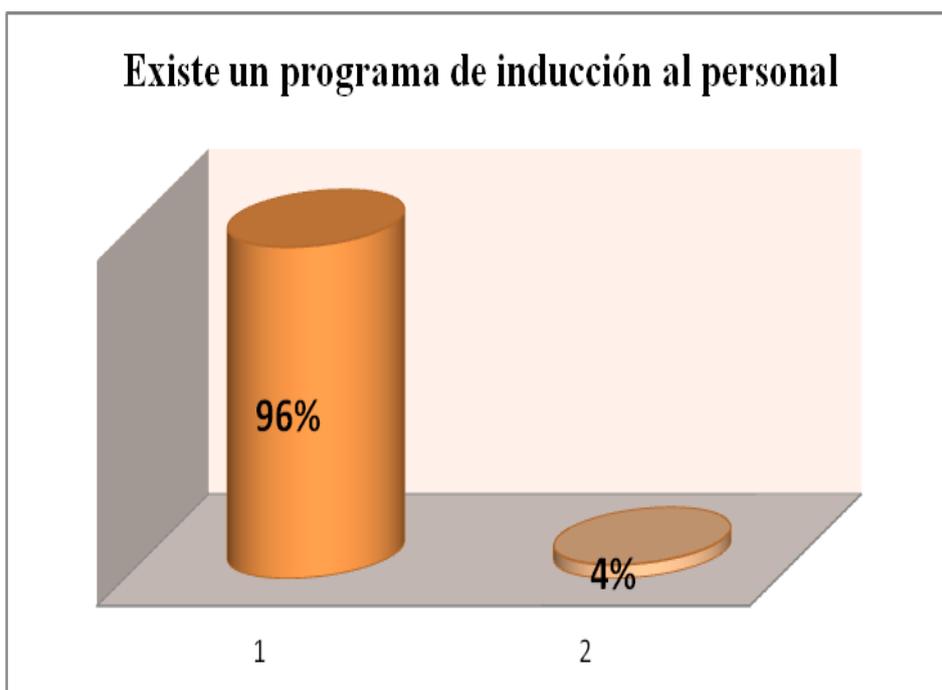
El 83% de los encuestados dice que realizan capacitaciones en la empresa, en cambio un 17% dice que no se ejecutan.

El término capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo. Abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos. En el Hotel se realizan charlas que las llevan a cabo personas especializadas esperando que los colaboradores puedan llevarlas a la práctica.

TABLA N° 29: Existe un programa de inducción al personal

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	46	95.818
NO	2	4.166
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 29

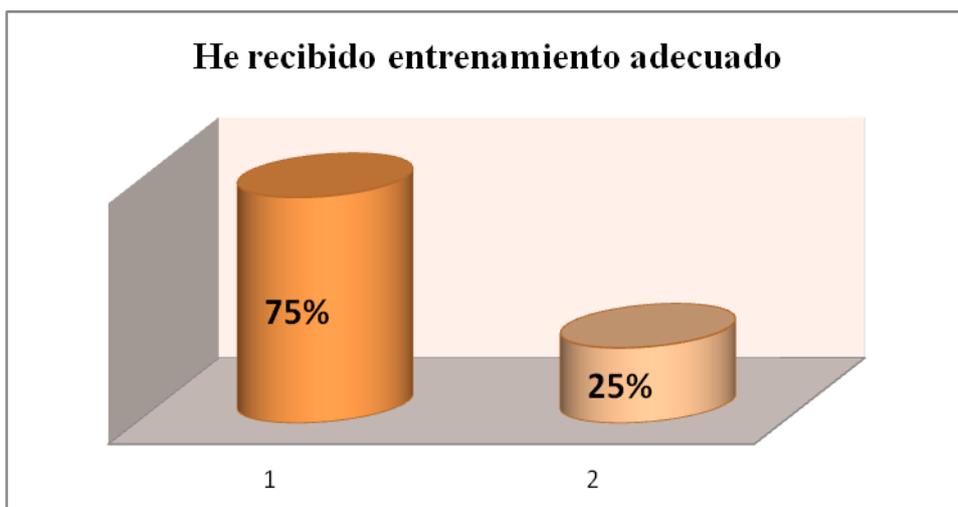


Un 96% de los colaboradores del hotel asegura que existe un programa de inducción al personal. El restante 4% de la población no sabe que existe un programa de inducción al personal. Lo que se indica es que la mayoría del personal tiene conocimiento de este programa del hotel.

La inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega. La inducción facilita el proceso de integración de todo personal nuevo.

TABLA N° 30: He recibido entrenamiento adecuado		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	36	74.988
NO	12	24.996
Total	48	99.984

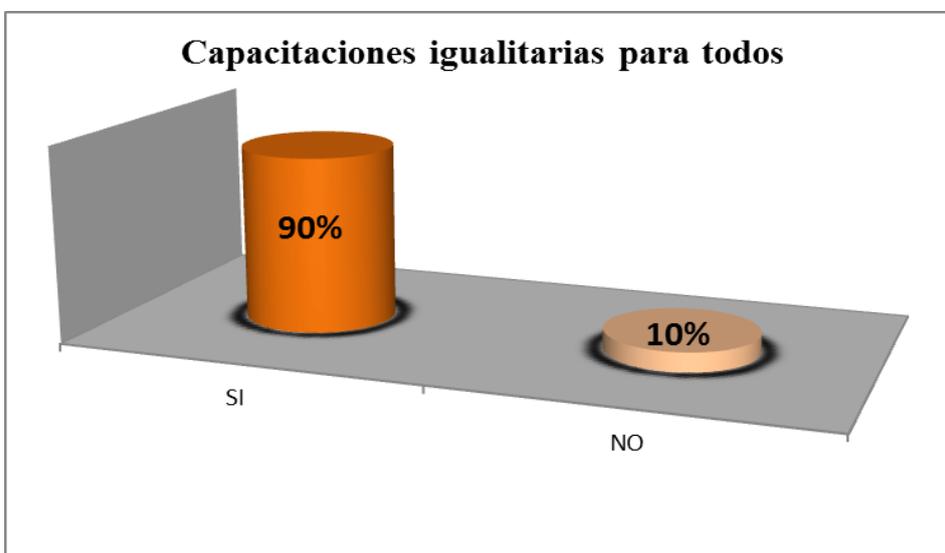
GRÁFICO N° 30



Dentro del Hotel, el 75% de las personas piensan que se realizan capacitaciones donde ellos realmente aprenden y donde le dan las herramientas necesarias para poder seguir adelante. Sin embargo el 25% siente lo contrario. Las capacitaciones deben ser planeadas para mejorar las prácticas de las personas y formar mejores profesionales. Si esto no se está cumpliendo, se necesita revisar el manejo e implementación de las capacitaciones.

TABLA N° 31: Las capacitaciones se realizan para todos igualmente		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	43	89.569
NO	5	10.415
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 31

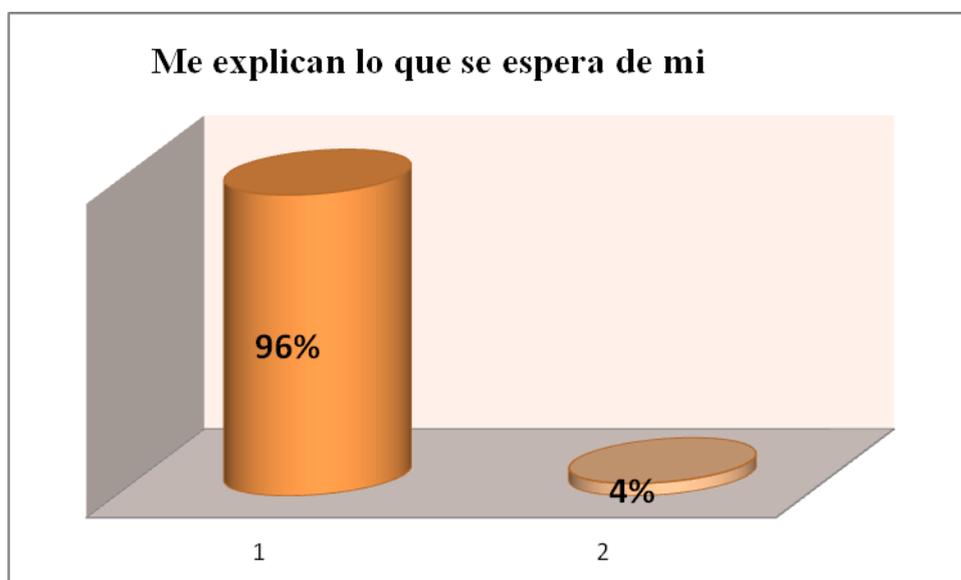


Los colaboradores consideran que las capacitaciones se realizan de forma eficiente e igualitariamente para todo el personal el 90% de la población. Sin embargo, el 10% restante considera que hay personas que tienen más o menos capacitaciones de las que ellos reciben.

TABLA N° 32: Me explican lo que se espera de mi

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	46	95.818
NO	2	4.166
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 32

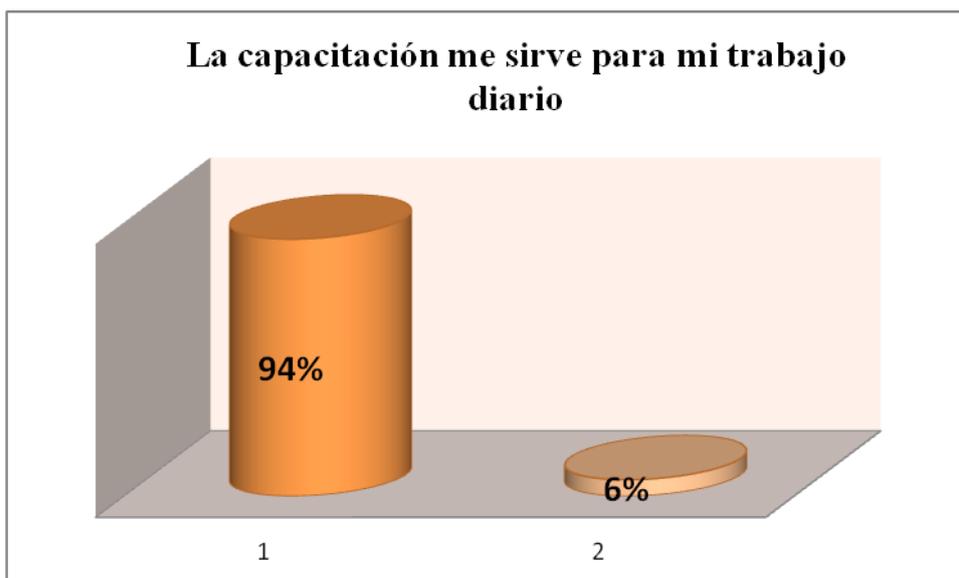


Un 96% de los colaboradores del hotel son enseñados durante la inducción de lo que se espera de ellos y la importancia de sus puestos. El restante 4% de la población siente que no les quedó claro o que no se les explicó de forma correcta.

TABLA N° 33: La capacitación me sirve para mi trabajo diario

Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	45	93.735
NO	3	6.249
Total	48	99.984

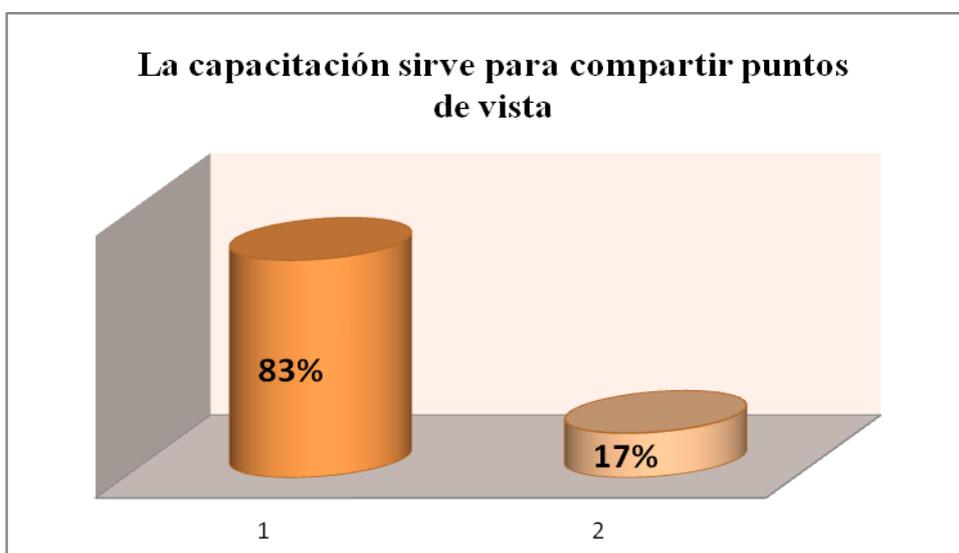
GRÁFICO N° 33



El 94% de los colaboradores del hotel opinó que las capacitaciones le sirven para su trabajo diario, en cambio, el 6% restante dijo que no es así. En este punto, se nota una mayoría que siente que las capacitaciones son útiles, de interés y de temas relacionados con el trabajo.

TABLA N° 34: La capacitación sirve para compartir puntos de vista		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	40	83.32
NO	8	16.664
Total	48	99.984

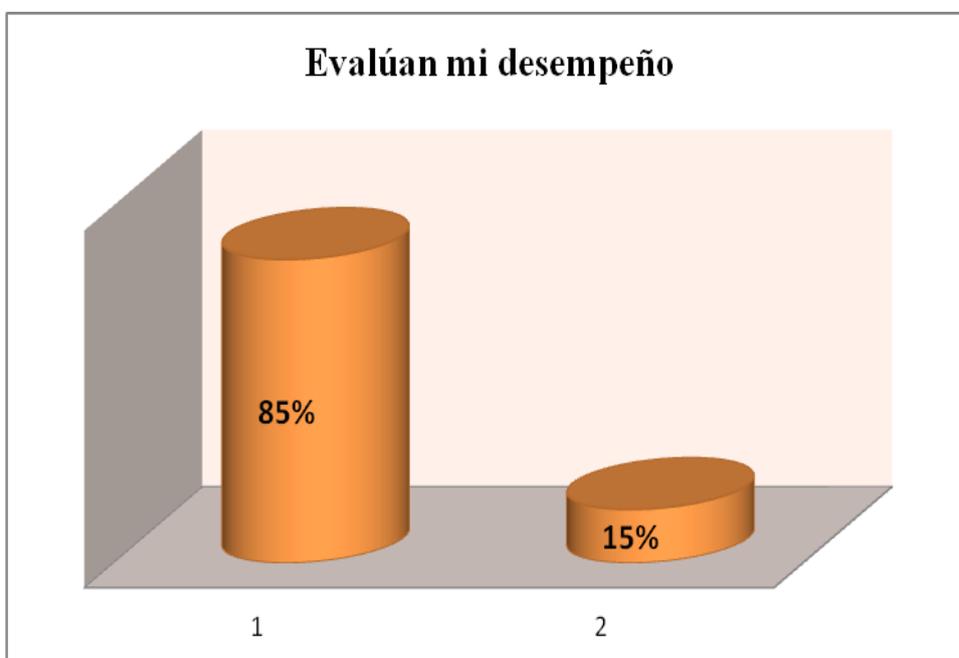
GRÁFICO N° 34



El 83% de los colaboradores dice que las capacitaciones en las que participan tienen la oportunidad de compartir puntos de vista laborales, en cambio un 17% dice que no tiene la oportunidad de poder compartir sus opiniones al respecto.

TABLA N° 35: Evalúan mi desempeño		
Opciones	Absoluto	Relativo (%)
SI	41	85.403
NO	7	14.581
Total	48	99.984

GRÁFICO N° 35



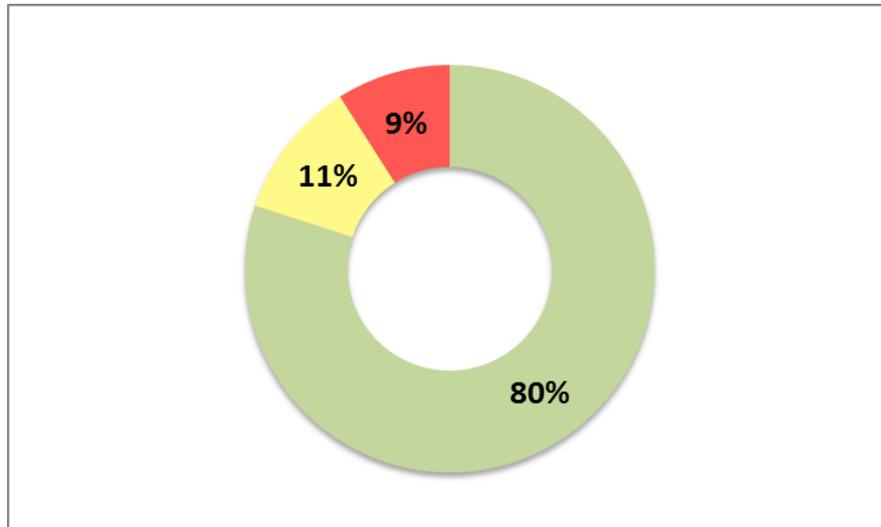
Al 85% de los encuestados les han hecho una evaluación de desempeño por parte del hotel al menos una vez por año, en cambio, el otro 15% dice no tener evaluaciones de desempeño una vez al año.

La causa por la diferencia de porcentual sobre el total se debe a los empleados que fueron contratados por el Hotel dentro del año calendario, y que no coincide con la fecha anual de la práctica de la encuesta de evaluación de desempeño.

	Respuestas +	Respuestas -
1. Previenen riesgos laborales	98%	2%
2. Saben que se espera de uno	96%	4%
3. Se sienten afortunados	96%	4%
4. Realizan programas de inducción	96%	4%
5. Vienen felices a trabajar	94%	6%
6. Las capacitaciones sirven para mi trabajo diario	94%	6%
7. Las capacitaciones son igualitarias	90%	10%
8. Hay respeto en cuanto a diversidad	87%	13%
9. Toman medidas en casos de abusos	87%	13%
10. Hay trabajo en equipo	87%	13%
11. Hay espacios para sociabilizar	87%	13%
12. Se tiene en cuenta su opinión	87%	13%
13. Evaluaciones de desempeño	85%	15%
14. Buenas relaciones entre compañeros	85%	15%
15. Buenas relaciones con el jefe	85%	15%
16. El jefe les agradece	85%	15%
17. Sentido de superación	85%	15%
18. El espacio físico afecta en los quehaceres	85%	15%
19. Realizan capacitaciones	83%	17%
20. Se siente comprometido con el hotel	83%	17%
21. Los jefes saben cómo quiere ser recompensado	83%	17%
22. Recibido incentivos y reconocimientos	83%	17%
23. Recomiendo trabajar en el hotel	83%	17%
24. Hay buen ambiente laboral	83%	17%
25. Se comparten puntos de vista en las capacitaciones	83%	17%
26. Tengo las herramientas necesarias	83%	17%
27. Los compañeros de trabajo son respetuosos	81%	19%
28. Realizan actividades sociales	81%	19%
29. Informado de las vacantes en el hotel	79%	21%
30. Entrenamiento adecuado	75%	25%
31. Comparte la ética del hotel	73%	27%
32. Dan su máximo esfuerzo	73%	27%

33. Satisfecho con las compensaciones	60%	40%
34. Salario justo	58%	42%
35. Satisfecho con el sueldo	56%	44%

Grafico N° 36: Visualización Semafórica.



Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que la definición de colores propios de la semaforización como señal de tránsito, así también se pueden utilizar estos mismos colores como una forma de establecer “lo que está bien” (verde), “lo que debe atenderse” (amarillo) y lo que está mal o requiere atención inmediata (rojo).

En este caso esta técnica a sido utilizada para identificar los grados de conformidad que tuvieron las respuestas a la encuesta, donde el 80% de las preguntas resultaron positivas, (28), cuatro requieren atención (11%) y tres de las preguntas implican disconformidad, (9%).

10. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Objetivo 1: Analizar la estructura organizacional del hotel que permita entender los puestos existentes en la empresa.

Aquí se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas con base en el diagnóstico de los factores que afectan las relaciones interpersonales entre los colaboradores internos del Hotel Índigo. Por medio del organigrama presentado previamente en el documento se cumple con el primer objetivo de investigación planteado porque se ha determinado que el Hotel Índigo se encuentra segmentado en tres áreas de la empresa: Food & Bar, Housekeeping y Gerencia, ámbitos donde se estudian las relaciones interpersonales.

Objetivo 2: Distinguir los factores que intervienen en las relaciones interpersonales y en el clima organizacional de los colaboradores internos del hotel.

Después de evaluar y analizar la encuesta sobre clima organizacional para determinar los factores que intervienen en las relaciones interpersonales se ha hallado que el punto más fuerte que se le encontró al hotel fue en Salud Ocupacional, en esta pregunta la gran mayoría contestó que la empresa si se preocupa por prevenir los accidentes laborales independientemente en el área en la que se encuentre. Eso demuestra que la empresa se preocupa verdaderamente que sus trabajadores estén en un lugar seguro y se sientan de la misma forma.

Otros factores que tuvieron notas altas fueron en capacitación. La gran mayoría constató que conoce el programa de inducción al personal y que han sido de utilidad las capacitaciones en el puesto para recibir las herramientas que necesitan el día a día. Esto indica que la empresa se encarga en el aspecto de las capacitaciones, ya que dijeron que tiene fuerza el programa de capacitación inicial que es donde se le enseñan los aspectos básicos de la empresa y en la capacitación del puesto, que es el programa de desarrollo donde se le instruye en las funciones de la posición que desempeña.

También en capacitaciones, los colaboradores del Hotel mostraron su opinión positiva en que existe igualdad de condiciones en participar en capacitaciones. Este factor es destacable ya que motiva al empleado el hecho que tienen las mismas oportunidades de crecimiento intelectual y profesional que los demás colegas y no sólo a un grupo no importan cuáles sean el potencial que tengan.

Relacionado con el tema anterior, la siguiente área fuerte que demostró la encuesta fue que la mayoría dijo que los jefes les toman en cuenta su opinión al momento de la toma de decisiones. Esta confianza se interpreta que es brindada por los supervisores a su personal ya que se muestran anuentes

a las capacitaciones, lo que los convierte en un elemento humano más valioso, que lleva a otros dos puntos fuertes que enseñó la encuesta, los cuales son que los empleados vienen felices a trabajar y que por ende, se sienten afortunados de pertenecer a la cadena que está vinculada el Hotel Índigo. Que los empleados de rango superior tengan en cuenta las opiniones de los de rango inferior, motiva a los mismos, fomenta la autoestima, ya que se sienten que se los toma en cuenta, se los valora, les da sentido de pertenencia.

Otro aspecto positivo en el hotel fue el relacionado con la inducción. El hotel procura seleccionar empleados cuyos valores se ajusten a los valores de la empresa ya que consideran que de este modo se facilitará esta identificación y que sientan la empresa como algo suyo, que deberán defender y apoyar. Los valores, misión y visión de la empresa deben ser comunicados y conocidos por todos los miembros de la misma.

Se considera que ser feliz en el trabajo muchas veces depende más de sí mismos y menos de las circunstancias que rodean.

La satisfacción laboral depende de muchos factores, incluyendo la actitud de cada colaborador. Sería una excelente fortaleza del hotel, ayudar a los colaboradores del mismo a descubrir que cuando cambiamos la perspectiva tenemos una mayor capacidad de obtener oportunidades y alcanzar el éxito.

Hay que recordarles que trabajar es positivo, que se tiene un medio para obtener recursos económicos, se puede acceder a prestaciones y además construir una historia laboral. Todas las prácticas laborales aportan experiencia, conocimientos y lecciones valiosas para el futuro. De la misma forma, hay que inculcarles que en lugar de sentirte mal por las cosas que no te agradan de su trabajo actual, tienen que enfocarse en pensamientos positivos sobre las cosas que sí son importantes, por ejemplo:

*Gracias a este empleo puedo pagar mis estudios.

*Con este empleo puedo obtener referencias laborales que me hicieron falta en procesos anteriores.

*Este empleo me permitió obtener el crédito de mi casa.

Este tipo de pensamientos les recuerda cuáles son su motor, cuáles son sus metas a futuro y qué están logrando gracias a sus empleos.

Relacionado a este tema, he notado en estos meses que hay colaboradores que llevan años desempeñando la misma función, esto podría ser un factor desmotivador. Sería favorable para sus

mejores desempeños que se les informe a los colaboradores que tienen la posibilidad de hablar abiertamente con sus jefes y expresarles si desean hacer cosas nuevas y diferentes. Por ejemplo ofrecer su ayuda a otros departamentos, involucrarse en actividades que estén fuera de tus funciones e incluso aprender algo nuevo. No sólo es satisfactorio, además puede hacer que sus perfiles sean atractivos para diferentes responsabilidades en el hotel. Sin duda a la empresa le conviene aprovechar el talento y conocimiento de sus colaboradores.

En las capacitaciones se les tendría que enseñar que cambiar de actitud en el trabajo no hace feliz a sus jefes, sus equipos de trabajo o al hotel; una mejor actitud es benéfica para ellos, porque les da equilibrio mental para afrontar retos.

Objetivo 3: Identificar el grado de motivación y satisfacción existente en los colaboradores del hotel.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

En el hotel los trabajadores tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, lo que consolida que también hayan salido en casi el mismo porcentaje en que existan espacios destinados para socializar de forma respetuosa en la empresa lo que también lleva que tuvo resultado similar sobre el buen ambiente que existe para socializar y compartir con las amistades formadas en la compañía.

Debido a la unión que se presenta en la empresa como grupo social, no de los valores que más se destacan en las áreas fuertes del hotel es el trabajo en equipo, donde se indica en la encuesta que casi todos opinan en que la empresa se trabaja en equipos para cumplir los objetivos organizacionales.

La tolerancia hacia la diversidad recibió una nota de 87% dentro de la encuesta. Esto demuestra que la tolerancia hacia los que piensan diferente ha ido aumentando dentro del hotel, es sumamente importante y sobre todo en este país que le dediquen tiempo a este punto, ya que a diferencia del resto del mundo es un país formado principalmente por inmigrantes con fuertes y marcadas ideologías.

De la misma forma, el hotel ha hecho una muy buena labor en comunicar de forma apropiada y continua el reglamento interno de la empresa sobre acoso sexual, tanto así que, la mayoría de la población del hotel está consciente de la existencia del mismo y de sus repercusiones

Al continuar con los buenos resultados de las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores del hotel se destaca el rubro de que los subalternos tienen buena relación con su jefe directo. Esto produce que lleguen a la posibilidad de que el jefe directo tenga mayor posibilidad de agradecerles y premiarles por sus reconocimientos y trabajo desempeñado.

Esto es una gran fortaleza con la que cuenta el hotel en mi opinión ya que se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas.

Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna.

Las estrechas relaciones entre trabajadores y jefes son muy provechosas y le abren puertas en la organización que busca crecimiento. Al realizar reuniones de evaluación de desempeño con el hotel

por lo menos una vez al año la empresa buscar la mejora continua de sus operaciones entre otros temas, como por ejemplo cómo desean ser compensados. En este punto propongo que en las evaluaciones de desempeño se podría incluir un apartado específico que recoja y tenga en cuenta la opinión de cada colaborador de hacia dónde quiere encaminar su carrera profesional dentro del hotel; esto permite conocer sus preferencias y evitar malentendidos.

En muchas organizaciones, a muchos trabajadores no se les da opción de opinar en su evolución profesional y se les obliga a optar a puestos de más nivel sin darles posibilidad de elegir si es lo que quieren o no. Eso hace que muchos profesionales con talento, abandonen su organización por no contar con su opinión respecto a su desarrollo profesional.

Todas las empresas y todos los empleos tienen aspectos positivos y negativos. Uno de los positivos es que nos dan la oportunidad de relacionarnos con más gente. Las relaciones personales en el trabajo pueden reducir el estrés, animar el día e incluso ayudar a aprender cosas nuevas. Hay que recomendarles a los colaboradores evitar ser parte de chismes, rumores, etc. este tipo de conductas siempre perjudican la imagen y traen problemas. Tienen que aprovechar a los colegas valiosos, aprender de ellos o enseñarles algo.

Entre las aéreas medias, se hicieron visibles ciertas observaciones en las encuestas, como por ejemplo que el ambiente físico influye en el desempeño de la persona a la hora de realizar su trabajo.

Otra área importante, pero no prioritaria por corregir sería en brindar conocimientos a las personas de cómo aplicar las vacantes de otros hoteles de la misma cadena. Esto es menester dado que los jefes de departamento deben preocuparse por sus subordinados y por ayudarles a mejorar y a hacer carrera dentro de la empresa.

Recomiendo en lo relacionado al tema, que se capacite al personal de recursos humanos. Una charla informativa en donde se explique que las empresas tienen que dar mayor importancia a la promoción interna; opino que tienen la idea de que es necesario incorporar nuevos recursos, sin embargo, considero más importante el hecho de saber mantener el talento que ya tienen en el hotel.

Sugiero que se revise el procedimiento de promoción interna, de manera que permita conocer a los empleados las oportunidades profesionales que van saliendo dentro del hotel y poder optar a ellas si son de su interés. Para ello tendría que haber un adecuado plan de comunicación por parte del departamento de recursos humanos para todas las vacantes que van surgiendo en cualquier departamento de la compañía, que permita a todos los trabajadores estar informados, de forma periódica, de las mismas. Esta es otra manera que el hotel puede demostrarles a sus colaboradores que

ellos son importantes ya que se preocupa de informarles de las oportunidades de avanzar profesionalmente.

Las únicas áreas que requieren atención inmediata dentro de esta empresa son las relacionadas al salario y las compensaciones que las personas reciben y estas fueron áreas que recibieron una nota baja a lo largo de cada una de las encuestas. Las personas evidenciaron que no reciben un salario justo, ni que el mismo les dé satisfacción.

La baja satisfacción de necesidades de cualquier tipo (en este caso de carácter adquisitivo) puede ocasionar confrontaciones entre las personas, peor clima laboral, menor rendimiento en el trabajo e incluso fuga de un talento. Es por esto, que la propuesta para el Hotel Índigo será basada exclusivamente en el tema de compensación y revisión salarial.

El trabajador casi siempre cree que cobra poco, al empresario casi siempre le parece que paga demasiado. Siempre hay un punto de equilibrio y es aquel en el que el trabajador percibe que lo hace vale lo que cobra y el empresario sabe que lo que le paga vale lo que le cuesta.

A la hora de determinar un estipendio justo se vinculan los salarios con la productividad a veces de maneras perversas, confundiendo productividad con beneficio neto, beneficio neto con facturación de forma que parece que al final para ser productivos los salarios, como las materias primas, y los demás gastos han de ser lo más bajos posibles, y esto no ha de ser así si lo que se busca es la competitividad.

El dinero es importante y mucho. Millones de trabajadores están insatisfechos con su salario y desearían que mejorara. Mi recomendación más seria es con respecto a este tema. Recursos humanos tendría que hacer una importante revisión y ver si no tendrían que aumentarles los sueldos o realizar más compensaciones no monetarias, dependiendo que es lo que motiva más a cada colaborador. Al mismo tiempo se podría realizar una charla en la que se les informe que pensar siempre en lo malo que es su trabajo por el poco dinero que recibe es una postura muy limitada que hace que todo lo demás sea negativo. Que reconozcan qué es eso que sí los hace sentir satisfecho en el trabajo, Por ejemplo, ¿tu trabajo ayuda a otras personas? ¿te permite conocer gente nueva? ¿te aporta nuevos conocimientos? ¿te ayuda a mejorar tu desempeño profesional?

Al fin y al cabo, el hecho de ir al trabajo cada día debe brindarle más al empleado que el simple hecho de trabajar. Es más que todo llenar el mismo trabajo con un sentido de superación y determinación que lo motive día a día a seguir adelante y esto es algo que el hotel ha dejado evidenciado en la encuesta realizada.

No he notado en estos meses, que algún empleado haya ascendido de puesto, una táctica que el hotel usa mucho es aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Asigna tareas especiales, los encargan de capacitar a otros, los envían a un curso de capacitación superior.

En general, los resultados del estudio fueron en su mayoría positivos. Se le aconseja a la gerencia del Hotel que tomen en cuenta los puntos débiles de la encuesta realizada para lograr una mejora continua de la empresa. Sin embargo, es importante destacar que el 83% de la población recomienda trabajar en el Hotel y por ende podemos decir que es un lugar muy deseable para trabajar.

Es importante que se tomen en cuenta los aportes de la investigación con el fin de poder mejorar los aspectos que están afectando las relaciones interpersonales tal como queda mostrado en el estudio.

Previamente la información relacionada con el tema de las relaciones interpersonales era muy escasa. Se espera que con el documento presentado se tomen en cuenta las recomendaciones proporcionadas para el mejoramiento continuo del Hotel.

Objetivo 4: Proponer un plan de mejora con base en los resultados de la investigación que permita mejorar las relaciones interpersonales y la motivación.

Una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

Analizando en forma detallada las palabras de este autor es evidente que es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios

esfuerzos depende que se avance, se empeña con ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas.

La primera recomendación, por lo mencionado anteriormente, es comenzar identificando claramente las causas de insatisfacción. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones.

Los puestos más relacionados con el personal, como es Recursos Humanos tendrían que recibir constantemente capacitaciones ya que para poder dirigir correctamente el personal del hotel necesitan tener en claro un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas tienen que conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral.

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Figura N° 13. Respuestas a la Insatisfacción Laboral



Fuente C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 1985

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción

laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.

Se sugiere al hotel realizar una inspección de sus instalaciones para poder mejorar ciertas áreas del ambiente físico que ayuden a que el empleado del hotel pueda mejorar en su trabajo. Estas áreas posiblemente serán las que no son visibles a la vista de los huéspedes del hotel y sólo para uso del personal interno.

De la misma forma, se recomiendan acciones de trabajo en equipo. Aunque se ha visto que los compañeros son respetuosos entre ellos, se hizo visible cierto nivel de mediocridad por parte de los empleados en las aspiraciones y la forma del trato con el cliente.

Trabajar en un ambiente donde se perciba un buen clima laboral mejorará la productividad de los trabajadores y significará un aumento del bienestar y de los beneficios del hotel.

Por otro lado, si de las horas que, en teoría, pasamos con nuestra familia descontamos las que pasamos durmiendo, desplazándonos o haciendo otras tareas, probablemente nos percatemos de que con las personas que más tiempo pasamos día a día y año tras año son nuestros compañeros de trabajo.

Se sugiere que por ejemplo en el comedor, en donde los colaboradores tengan un descanso se les entregue semanalmente un texto corto en el cual se les den recomendaciones para el día a día.

Por ejemplo:

Buenas relaciones laborales. Buena jornada.

Sé natural, es decir, muéstrate tal y como eres. Cuida tus modales pero a la vez, sé cercano con los demás.

Ten en cuenta que cualquier persona tiene sus días malos, es decir, aprende a disculpar los errores de los demás porque así también podrán hacerlo contigo.

Sé prudente y discreto con los temas importantes. Es decir, nunca aires una conversación privada en público porque te resta profesionalidad.

Fomenta el diálogo a través de frases claras, sencillas y directas. Es mejor optar por preguntas abiertas que cerradas, es decir, es mejor plantear interrogantes que permiten una mayor explicación.

Piensa que debes mejorar la relación con tu jefe y con tus compañeros de trabajo sencillamente porque trabajar en equipo implica que cada uno pueda poner de su parte.

Durante la semana siempre se tiene menos tiempo de quedar con amigos y familiares. Esta es una de las razones por las que también se debe cuidar mucho la relación laboral con los compañeros de trabajo porque se necesita tener un reconocimiento afectivo en el día a día por parte de los demás.

Un buen ambiente propicia un trabajo más relajado, una jornada más productiva, y una mejor sensación de bienestar en todos los integrantes del lugar. Por ello, conservar un buen trato hacia los otros es de suma importancia, y podemos hacerlo siguiendo algunos puntos clave.

Tratar a los compañeros correctamente

Para conservar el buen trato en la oficina, debemos actuar como nos gustaría que los demás lo hicieran.

Es decir, debemos ser cordiales, atentos y respetuosos de los demás. Por ejemplo, la puntualidad es una manera de demostrar este respeto: llegar a tiempo al trabajo y a las reuniones es vital para elevar el buen concepto de jefes y compañeros en la oficina.

A veces los chistes o comentarios que hacemos sin malas intenciones, resultan un agravio que perjudica nuestra relación laboral con el resto de los trabajadores.

Debes ser respetuoso y compasivo con todos, si es que quieres que lo sean contigo. Esto incluye los insultos, los apodos, o incluso el volumen de tu voz en la oficina.

Ser respetuoso en el lugar de trabajo

No debemos tomarnos atribuciones o lugares que no nos corresponden. No te sientes en el escritorio de alguien más, a menos que ese alguien te lo solicite. En el comedor, pregunta si el asiento que piensas usar está disponible antes de tomarlo, y en las reuniones reserva la cabecera para el líder de la situación.

Siempre procura respetar el espacio vital de los demás, y si compartes el escritorio, se equitativo con el espacio, dividiéndolo al medio con una línea imaginaria.

Aunque pases horas en la oficina, esta no será tu living. Para un buen trato debes vestir siempre adecuadamente, bien abotonado aunque haga calor, y aunque estés cansado, no te quites los zapatos.

Si usas maquillaje, retócalo en el baño y no en tu escritorio, al igual que el perfume, el desodorante u otros rituales de belleza e higiene. Mantiene una buena postura, aunque relajada, ¡pero no te tires a dormir la siesta sobre la mesa!.

Las relaciones positivas y de apoyo son muy importantes en el lugar de trabajo porque las personas a menudo pasan más tiempo interactuando con colegas que con miembros de familia. Los empleados deberían ser respetados y valorados en el lugar de trabajo. Un lugar de trabajo irrespetuoso y negativo podría llevar a una pérdida de la moral, baja productividad, cambio de personal y una baja rentabilidad.

La gerencia debería buscar no sólo un incrementar las interacciones positivas sino también eliminar las influencias negativas.

Otro punto importante para tomar en consideración es tomar en cuenta la rotación por diversas áreas de la empresa o diferentes hoteles de la cadena como una forma de capacitar al personal. La experiencia de esa persona puede ampliarse al poder tener diferentes perspectivas sobre un mismo problema. Es por eso que darles las oportunidades es tan importante. Este proceso debería de ser de conocimiento general y hasta ser explicado dentro de la inducción en la empresa.

Las recomendaciones sugeridas tienen como fin ofrecer al Hotel un objeto de estudio un recurso para emprender acciones que permitan la mejora continua. La propuesta no solamente incorpora acciones para mitigar factores negativos, sino que también contempla acciones con finalidad de actuar en forma preventiva.

Antes de cumplir cualquier evaluación de desempeño es importante tener claro en los rubros en que se le van a evaluar a los diferentes colaboradores. Por esta razón, es imposible de realizar la evaluación de desempeño sin previamente tener un diseño de puestos correcto. La evaluación de desempeño es una evaluación que se le realiza a los colaboradores en cierto momento del año. Deben haber reuniones individuales a lo largo del año con los colaboradores para medir desempeño, escuchar propuestas, áreas de mejora y demás.

De la misma forma, se le debe brindar un sistema de incentivos a cada persona ya que no todas las personas se motivan de la misma forma. Esto con el fin de motivar a las personas y que den su 100% a lo largo del tiempo laboral.

Por ejemplo el hotel podría tener más flexibilidad en los horarios de trabajo de los colaboradores. Actualmente los horarios son prefijados por la encargada de cada departamento. Una

opción podría ser reducir el tiempo dedicado para la comida a fin de poder adelantar la hora de salida. O poner una planilla en la cual los colaboradores pongan los días en los que no pueden trabajar. De esta manera, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación personal, laboral y familiar.

Una buena idea sería incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro del hotel. Es muy motivante para las personas saber que la empresa cuenta con ellos, su trabajo y que, pueden escalar posiciones dentro del organigrama.

Por más que se haya comprobado a través del cuestionario, que los empleados que se desempeñan en los niveles jerárquicos más altos tienen buenas relaciones con sus subordinados, deberían demostrar mayor interés por sus vidas personales.

Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día. Por ejemplo podrían tener más presente el nacimiento de un hijo.

En los meses en que se trabajó en esta investigación, en el hotel nunca hubo momentos de esparcimientos y entretenimientos como excursiones. Debido a que el hotel forma parte de una cadena que tiene sucursales en varias ciudades dentro del país, podría implementar un premio al “empleado del mes” ofreciéndole fines de semana para disfrutar en las otras sucursales. Este tipo de actividad rejuvenece y se vuelve con más ganas al trabajo.

Una bonificación en dinero es un estímulo real y significativo. El único problema con dar dinero es que frecuentemente los empleados se lo gastan en pagar cuentas pendientes y la recompensa se les olvida pronto. No obstante, el dinero, o los sustitutos del dinero, les dan a los empleados flexibilidad para decidir cómo utilizar la recompensa; esta libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción. Por ello, se propone, que por ejemplo si los colaboradores no faltan en el mes o llegan a horario, se les conceda cupones que puedan canjear por productos, por ejemplo, cupones que les paguen los gastos de guardería del niño del empleado, o que paguen el servicio de limpieza de la casa del empleado o que paguen un mes de la hipoteca del empleado.

A la hora de que el hotel aplique recompensas es importante tener presente que cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se le expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios.

Algo muy destacable del hotel es que celebran los aniversarios de cada colaborador en el hotel. Recursos humanos tiene en un registro la fecha que cada uno de los colaboradores ingresó a trabajar en el hotel, Así, cada año que pasa se les hacen un regalo, como por ejemplo una planta a las mujeres y un vino a los hombres. Consideran que es una forma importante de agradecer una larga relación entre una empresa y una persona. Asimismo, en los cumpleaños, los jefes saludan personalmente a sus empleados.

Aplicando toda esta serie de incentivos, como resultados elevarán la moral de la fuerza de trabajo y reforzarán la seguridad laboral.

BIBLIOGRAFIA

Libros y Publicaciones:

ABAD, Raúl, “¿Qué tipo de Reconocimiento utilizar?”.Ed. Página Web Gestiópolis, 2010.

ALBARRACÍN, Santiago, Cultura organizacional, Documento de la Cátedra del Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo. Universidad Nacional de La Plata, (Buenos Aires, 2007), 9 páginas.

BOHLANDER, George ; SNELL, Scott. “Administración de recursos humanos”. 14. Edición, Ed. Thomson, (México, 2010), 706 páginas.

CHIAVENATO, I., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Ed.McGraw- Hill, (México, 1989), 586 páginas.

EDEL, R. GARCÍA, A. CASIANO R, “Clima y Compromiso Organizacional”, Vol. I. Editorial. Versión electrónica gratuita Biblioteca Nacional Española. Veracruz, (México. 2007), 142 páginas.

FILLOUX, Jean Claude, “La personalidad”, Trad.: Antonio Rubio, 18ª Edición. Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA), (Buenos Aires, 1983), 184 páginas.

GARCÍA GARCÍA, Matilde, “Comunicación y Relaciones Interpersonales”, Ed. Universidad Autónoma de Madrid. Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación, Revista: Tendencias pedagógicas N°2, 1996, 17 páginas.

GARCIA SOLARTE, Mónica, “Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual”, Publicación de la Revista, Editorial: “Cuadernos de Administración” de la Universidad del Valle, Cali, Colombia, N° 42, (Colombia, 2009), 61 páginas.

GIOVANNONE, Pablo Martín. “La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg”, Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Económicas, MBA de la Universidad Nacional de La Plata, (Buenos Aires, 2011), 5 páginas.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. “Metodología de la Investigación”, 2ª Edición. McGraw-Hill Sudamericana, (México. 2001), 501 páginas.

LLACUNA MORERA, Jaume y PUJOL FRANCO, Laura. NTP 667: “La conducta asertiva como habilidad social”. Producido por el CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO. Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo, (España, 2004).

NARANJO PEREIRA, María Luisa, “Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo”, Revista electrónica en forma PDF: Educación, vol. 33, núm. 2. Universidad de Costa Rica, (Costa Rica, 2009), 170 páginas.

NEWSTROM, John W, “Comportamiento humano en el Trabajo”, 12ª Edición, McGraw-Hill Sudamericana, (México, 2011), 501 páginas.

ROBBINS, S., “Comportamiento organizacional. Teoría y práctica”, Trad José Francisco Javier, DAVILA MARTINEZ. 10ª Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, (México, 2004), 704 páginas.

STEWART, John Robert. y D'ANGELO, Gary, "Together: Communicating Interpersonally". 2ª Edición, Addison- Wesley Publishing Company, (USA, 1980), 407 páginas.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario, “Diccionario de la investigación científica”, 3ª Ed. Limusa, (México, 2009), 216 páginas.

WAYNE Mondy y NOE Robert M, “Administración de Recursos Humanos”, 9ª Edición. Editorial Prentice-Hall, (México, 2005), 560 páginas.

Páginas Web Consultadas:

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>. [Octubre 2014].

<http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>. [Octubre 2014].

http://www.tendenciaspedagogicas.com/revista_numero.asp?_numero=02. [Octubre 2014].

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_667.pdf. [Julio 2014].

<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm> [Julio 2014].

<http://www.clarin.com/diario/2005/11/18/sociedad/s-03815.htm> [Julio 2014].

<http://www.ganaropciones.com/reconocimiento.htm> [Julio 2014].

<http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf> [Julio 2014].

<http://eumed.net/libros/2007c/> [Octubre 2014].

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

	Mendoza,	
Apellido y Nombre	N° Registro	Firma
CEPEZAL, JULIA	25669	
