

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADO:**

“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA HOTEL TRÓPICO INN, DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2019”.

**PRESENTADO POR:**

CRESPO SARAVIA, CARLOS ELDALY

SALVADOR CRUZ, WILLIAN LEONEL

CAMPOS AVALOS, OSCAR EDUARDO

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ASESORA DE TESIS:**

MTRA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNANDEZ

**AGOSTO 2019**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**RECTOR**

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

**VICERECTOR ACADÉMICO**

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

**VICERECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO**

LIC. CRISTOBAL HERNÁN RIOS BENÍTEZ

**SECRETARIO GENERAL**

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**DECANO INTERINO**

MTRO. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

**SECRETARIO GENERAL**

LIC. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**AUTORIDADES**

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**COORDINADOR DE LA SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MTRA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ

**DOCENTE ASESOR**

LIC. FRANCISCO CRISTOBAL GALLARDO RODRÍGUEZ

**ASESOR METODOLÓGICO**

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**COORDINADOR DE PROCESOS**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso nuestro guía, nuestro proveedor, por la sabiduría y entendimiento que ha derramado sobre nosotros, por permitirnos alcanzar esta meta, Él es el motor de nuestras vidas.

A nuestra docente y asesora Mtra. Dinora Elizabeth Rosales Hernández, por su amistad, apoyo incondicional en cada una de las actividades realizadas, por transmitir sus conocimientos y orientarnos en nuestra formación profesional, por todas las palabras que compartió las cuales fueron de ánimo para poder alcanzar nuestra meta.

A todos nuestros compañeros, por compartir experiencias que quedaran guardadas en nuestra mente y corazón, y que serán un recuerdo fiel a la vida universitaria; en especial con aquellos que compartimos grandes momentos.

A todos nuestros docentes, por su dedicación y enseñanza, porque forjaron en nosotros el deseo de luchar por cada triunfo en el ámbito profesional.

A nuestros familiares,

A nuestros amigos.

## **DEDICATORIA**

**A Dios Todopoderoso:** Por darme la fortaleza y sabiduría para seguir adelante, y lograr uno de los objetivos trazados en mi vida. Por levantarme y darme ánimos en los momentos de dificultad, por su amor y misericordia, y por cada una de las bendiciones que a diario derrama en mí.

**A mis padres:** Nery Orlando y Ana Mercedes por todo su amor, cariño, apoyo, por sus oraciones, sus consejos, por ser un ejemplo en mi vida, por formarme en valores y espiritualidad, por todos sus sacrificios ya que con ellos han logrado que alcance este triunfo. Gracias, los amo padres son el mayor regalo de Dios.

**A mis hermanos:** Dolores Matilde y Nery Orlando por todo su amor, cariño, y comprensión, por estar ahí en el momento que necesitaba de ustedes, y por apoyarme en todo. Gracias por compartir conmigo este triunfo.

**Leo y Oscar:** por los momentos que hemos compartido durante este tiempo, por su comprensión y amistad sincera, y que a pesar de todas las dificultades, hemos hecho posible este trabajo. Gracias amigos las quiero mucho. Gracias también a sus familias por todo el apoyo.

**A todos mis amigos y hermanos en Cristo:** por toda su amistad, apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera, por sus oraciones y por cada momento que hemos compartido juntos, también tienen parte en este logro.

**CARLOS ELDALY CRESPO SARAVIA.**

## **DEDICATORIA**

**A Mi Padre Celestial:** por estar siempre a mi lado, por guiarme en cada paso para llegar hasta donde estoy, tu Señor hiciste posible el cumplimiento de esta meta, gracias por darme fuerzas cada día, por todas tus bendiciones las cuales son incontables, por tu amor y tu infinita misericordia.

**A mis padres,** Santos Salvador y Fulgencia Cruz: por todo su amor, cariño, apoyo, por sus oraciones, sus consejos, por ser un ejemplo en mi vida, por formarme en valores y espiritualidad, por todos sus sacrificios ya que con ellos han logrado que alcance este triunfo. Gracias, los amo padres son el mayor regalo de Dios.

**A mis hermanos:** Juan Salvador, Antonio Salvador, Nelis Salvador, Marlene Salvador, Fredy Salvador, Gladys Salvador, Felicita Salvador, por todo su amor, cariño, y comprensión, por estar ahí en el momento que necesitaba de ustedes, y por apoyarme en todo. Gracias por compartir conmigo este triunfo.

**Carlos y Oscar:** por los momentos que hemos compartido durante este tiempo, por su comprensión y amistad sincera, y que a pesar de todas las dificultades, hemos hecho posible este trabajo. Gracias amigos las quiero mucho. Gracias también a sus familias por todo el apoyo.

A todos los que estuvieron conmigo e hicieron posible este triunfo: Gracias.

**WILLIAN LEONEL SALVADOR CRUZ.**

## DEDICATORIA

**A mi Dios Todopoderoso:** Gracias Dios te doy por ser mi Padre, mi Guiador, mi Escudo y mi Fortaleza porque como a un hijo has cuidado de mí y te agradezco infinitamente el haberme permitido alcanzar esta meta que tanto anhelaba en mi corazón, por darme la sabiduría y la inteligencia necesaria día a día, por tu misericordia, tu bondad y tu fidelidad que fueron como collar a mi cuello.

**A mi mamá:** Ana Daysi Soriano: Gracias madre por tu amor y cariño incondicional, por tus oraciones, esfuerzos, sacrificios y consejos, por estar ahí cuando más te necesitaba, por tu infinito apoyo y por depositar tu confianza en mí, por ser mi inspiración y guiarme sobre todo en el camino del bien enseñándome el temor a Dios .Es un privilegio enorme ser tu hijo te amo con todo mi corazón y toda mi vida estaré infinitamente agradecida que Dios te bendiga siempre.

**A mis hermanos:** Roció Campos, Carlos Campos Avalos, Bethsua Verenice Campos: gracias por formar parte muy especial en mi vida, los amo mucho y agradezco su cariño y apoyo, porque cada uno de ustedes me brindo su ayuda y comprensión de diferente manera cuando más lo necesitaba, gracias por compartir conmigo alegrías y tristezas pero al final sabía que tenía tres refugios en los cuales podía descansar. Dios los bendiga.

**A mi sobrino Mateo:** gracias por darle alegría y felicidad a mi vida, por el cariño y la ternura que me han brindado siempre, por su amor incondicional y por los momentos maravillosos e inolvidables que han marcado en mi vida es un regalo de Dios lo amo mi niño.

**A mis compañeros:** Carlos y Leonel gracias por su hermosa y sincera amistad, por todos los momentos que hemos compartido, por su comprensión y paciencia, por su esfuerzo y ganas

de luchar por alcanzar esta meta juntos porque vencimos cada uno de los obstáculos. Siempre estaré agradecido los quiero y admiro mucho. Gracias también a sus familias por todo el apoyo.

**OSCAR EDUARDO CAMPOS AVALOS.**

# ÍNDICE

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPITULO I.....	3
1.Planteamiento del Problema.....	4
1.1 Antecedentes del fenómeno objeto de estudio.....	4
1.2 Antecedentes y Situación Actual del Hotel Trópico Inn.....	6
1.3 Situación Problemática.....	8
1.4 Enunciado del Problema.....	10
1.5 Justificación.....	11
1.6 Objetivos.....	13
1.6.1 Objetivo General.....	13
1.6.2 Objetivo Especifico.....	13
1.7 Delimitación de la Investigación.....	14
1.7.1 Delimitación Temporal.....	14
1.7.2 Delimitación Espacial.....	14
1.7.3 Delimitación de Carácter Específico.....	14
1.7.4 Delimitación de Recursos.....	14
CAPITULO II.....	15
2.0 Marco Referencia.....	16
2.1 Marco Histórico.....	16
2.1.1 Antecedentes sobre el Clima Organizacional.....	16
2.1.2 Investigaciones Anteriores acerca del Clima Organizacional.....	17
2.1.3 Hoteles en El Salvador.....	20
2.1.4 Hoteles en San Miguel.....	22
2.1.5 Historia de Hotel Trópico Inn San Miguel.....	23
2.1.6 Tiene además sus áreas definidas, las cuales son 10 departamentos:.....	24
2.2. Marco Teórico.....	26
2.2.1 Plan Estratégico.....	26
2.2.2 Un Plan.....	26

2.2.3 Características de un plan.....	26
2.2.4. Concepto de Plan Estratégico.....	27
2.2.5 ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?.....	28
2.2.6 Ventajas de un Plan Estratégico.....	29
2.2.7 Importancia de un Plan Estratégico.....	30
2.2.8 Estructura de un Plan Estratégico.....	30
2.2.9 Elementos de un Plan Estratégico.....	31
2.2.10 Clima Organizacional.....	33
2.2.11 Cultura organizacional.....	35
2.2.12 Definición de Líder.....	37
2.2.13 ¿La cultura organizacional podría influir en tu equipo de trabajo?.....	39
2.2.14 Plan de Recursos Humanos.....	41
2.2.15 Características del plan de Recursos Humanos.....	41
2.2.16 Qué aspectos comprende un plan de recursos humanos.....	42
2.2.17 El Clima Organizacional se caracteriza por:.....	44
2.2.18 Empowerment.....	44
2.2.19 ¿Por qué fracasa el Empowerment?.....	45
2.2.20 Formas de Clima Organizacional.....	45
2.2.21 Comportamiento Organizacional.....	47
2.2.22 Un Sistema de Comportamiento Organizacional.....	48
2.2.23 Elementos del sistema.....	48
2.2.24 Desempeño laboral.....	48
2.2.25 Manejo de conflictos.....	49
2.2.26 ¿Qué es el manejo de conflictos interpersonales en el lugar de trabajo?.....	51
2.2.27 ¿Cómo manejar conflictos?.....	52
2.2.28 ¿Qué es el manejo y resolución de conflictos en términos formales?.....	53
2.2.29 Técnicas para el manejo de conflictos.....	53
2.2.30 Manejo de conflictos: ¿qué son y cuándo surgen?.....	54
2.2.31 Satisfacción Laboral.....	55
2.2.32 Mejoría de La Satisfacción Laboral.....	57
2.2.33 Liderazgo.....	59
2.2.34 Características de un buen líder.....	60

2.2.35 Estilos de liderazgo (Según Goleman, Boyatzis y McKee).....	62
2.2.36 Seis Mitos sobre El Liderazgo.....	64
2.2.37 Estructura organizacional .....	65
2.2.38 Rotación, Ausentismo, Retardos. ....	67
2.2.39 Tipos de ausentismo .....	71
2.2.40 Motivación.....	73
2.2.41 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades .....	74
2.2.42 Teoría X y Teoría Y.....	75
2.2.43 Teoría de los dos Factores .....	76
2.2.44 Teoría de las Necesidades Secundarias .....	77
2.2.45 Teorías Contemporáneas de la Motivación. ....	78
2.2.46 Calidad en El Servicio. ....	82
2.2.47 La Comunicación.....	83
2.2.48 Elementos de la Comunicación. ....	83
2.2.49 Funciones de La Comunicación. ....	84
2.2.50 El Estrés.....	87
2.2.51 Síntomas del Estrés.....	87
2.2.52 Fases del Estrés.....	89
2.3 Marco Normativo. ....	90
2.3.1 Constitución de la Republica.....	90
2.3.2 Código de Trabajo. ....	96
2.3.3 Código de Comercio.....	97
2.3.4 Código Civil .....	98
2.3.5 Código de Salud .....	99
2.3.6 Ley de Turismo.....	99
2.3.7 Ley General De Prevención De Riesgos En Los Lugares De Trabajo.....	100
2.3.8 Ley de Marcas y otros Signos Distintivos.....	102
2.3.9 Reglamento General de la Ley de Turismo.....	105
2.3.10 Empresas Turísticas De Alojamiento. ....	105
2.3.11 Reglamento Interno de Trabajo del Hotel Trópico Inn. ....	105
CAPITULO III .....	107
3.0 Metodología de la Investigación.....	108

3.1 Investigación Exploratoria.....	108
3.2 Investigación Cuantitativa .....	108
3.3 Investigación Descriptiva .....	108
3.4 Población. ....	109
3.5 Diseño de la Muestra. ....	110
3.6 Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra. ....	110
3.6.1 Método de Muestreo Probabilístico.....	110
3.6.2 Calculo de la Muestra. ....	111
3.7 Fuentes de Recopilación de Información. ....	113
3.7.1 Técnicas. ....	114
3.9 Procesamiento de Información. ....	116
CAPITULO IV .....	118
4 análisis e Interpretación de Resultados.....	119
4.1 Análisis de Datos Obtenidos de Entrevista Realizada.....	119
4.2 Análisis de Datos Obtenidos de Encuestas Realizadas a los Empleados del Hotel Trópico Inn. .....	126
4.3 Conclusión Final General. ....	146
4.4 RECOMENDACIONES: .....	150
CAPITULO V .....	152
5.0 Resumen Ejecutivo. ....	153
5.1 Análisis Interno. ....	154
5.1 Situación Actual Del Hotel Trópico Inn.....	154
5.1.2 Cómodas Instalaciones .....	155
5.1.3 Amplio Parqueo.....	155
5.2 MISIÓN .....	156
5.3 VISIÓN.....	156
5.4 VALORES.....	156
5.5 Manual de Políticas de Hotel trópico Inn.....	157
5.6 Prestaciones De Ley .....	163
5.7 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL.....	184
5.8 Número de Empleados de Hotel trópico Inn .....	185
5.9 Análisis Externo .....	186

5.9.1 Análisis Competitivo y de la Industria .....	186
5.10 Cuadro Resumen FODA.....	189
5.11 PROPUESTA. ....	190
5.12 Objetivos de la Propuesta .....	191
5.13 Metas De La Propuestas .....	192
Meta General .....	192
5.14 Estrategías Propuestas .....	193
5.15 Presupuesto de la Propuesta. ....	230
5.16 Instrumento para el seguimiento y Control de la Propuesta.....	238
Referencias Bibliográficas.....	257
ANEXOS .....	259
Operalización de las Variable.....	265

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 .....	126
DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	126
TABLA N° 2 .....	127
DETERMINACION DEL CLIMA .....	127
TABLA N° 3 .....	128
ASPECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	128
TABLA N° 4 .....	129
OPINION DE LOS EMPLEADOS .....	129
TABLA N° 5 .....	130
CANALES DE COMUNICACION .....	130
TABLA N° 6 .....	131
TIPOS DE INCENTIVOS .....	131
TABLA N° 7 .....	132
TIPOS DE SANCIONES .....	132
TABLA N° 8 .....	133
FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO .....	133
TABLA N° 9 .....	134
SURGIMIENTOS DE CONFLICTOS .....	134
TABLA N° 10 .....	135
TRABAJO DESGASTADOR .....	135
TABLA N° 11 .....	136
GENERACION DE ESTRES .....	136
TABLA N° 12 .....	137
MECANISMOS EN CONTRA DEL ESTRES .....	137
TABLA N° 13 .....	138
SI CUENTA CON TECNICAS DE MOTIVACION .....	138
TABLA N° 14 .....	139
APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION .....	139
TABLA N° 15 .....	140

NIVEL DE SASTIFACCION .....	140
TABLA N° 16 .....	141
DEFINIR EL NIVEL DE LIDERAZGO .....	141
TABLA N° 17 .....	142
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS .....	142
TABLA N° 18 .....	143
REALIZACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	143
TABLA N° 19 .....	144
DESARROLLO ÓPTIMO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	144
TABLA N° 20 .....	145
IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO .....	145

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA N° 1 .....	111
DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	111
GRÁFICA N° 2 .....	112
DETERMINACION DEL CLIMA .....	112
GRÁFICA N° 3 .....	113
ASPECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	113
GRÁFICA N° 4 .....	114
OPINION DE LOS EMPLEADOS .....	114
GRÁFICA N° 5 .....	115
CANALES DE COMUNICACION .....	115
GRÁFICA N° 6 .....	116
TIPOS DE INCENTIVOS .....	116
GRÁFICA N° 7 .....	117
TIPOS DE SANCIONES .....	117
GRÁFICA N° 8 .....	118
FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO .....	118
GRÁFICA N° 9 .....	119
SURGIMIENTOS DE CONFLICTOS .....	119
GRÁFICA N° 10 .....	120
TRABAJO DESGASTADOR .....	120
GRÁFICA N° 11 .....	121
GENERACION DE ESTRES .....	121
GRÁFICA N° 12 .....	122
MECANISMOS EN CONTRA DEL ESTRES .....	122
GRÁFICA N° 13 .....	123
SI CUENTA CON TECNICAS DE MOTIVACION .....	123
GRÁFICA N° 14 .....	124
APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION .....	124
GRÁFICA N° 15 .....	125
NIVEL DE SASTIFACCION .....	125
GRÁFICA N° 16 .....	126

DEFINIR EL NIVEL DE LIDERAZGO .....	126
GRÁFICA N° 17 .....	127
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	127
GRÁFICA N° 18 .....	128
REALIZACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	128
GRÁFICA N° 19 .....	129
DESARROLLO ÓPTIMO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	144
GRÁFICA N° 20 .....	145
IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO.....	14

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, denominada “PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA HOTEL TRÓPICO INN, DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2019.”, tiene como finalidad servir como fuente de consulta al profesional, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, y de igual forma a la empresa a la cual va dirigida como medida de sugerencia para subsanar la problemática encontrada en la investigación correspondiente sobre clima organizacional.

El propósito de la investigación es proporcionar a la empresa HOTEL TRÓPICO INN, la información necesaria contenida en un plan estratégico que los beneficie en cada uno de los departamentos que forman parte de la empresa con respecto a la problemática de Clima Organizacional que esta afronta y que tomen a consideración por parte de la Gerencia implementar dicho plan como medida de solución representada detalladamente como Propuesta.

Este Plan Estratégico servirá como fuente de información para todos aquellos profesionales o estudiantes que investiguen el tema de Clima Organizacional y quieran implementar un Plan Estratégico para poder solucionar problemas relacionados con este, y de igual forma como base para futuras investigaciones para la empresa a la cual es dirigida.

La propuesta del plan estratégico contendrá lo siguiente: Enfocados en los factores que están afectando el clima organizacional de la empresa Hotel Trópico Inn, de los cuales son: estrés, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones.

Para el estrés se propuso técnicas y métodos que ayuden a contrarrestarlo, de igual forma se incluye un taller que contiene temáticas que ayudaran a los empleados a combatir este aspecto, cada una de las estratégicas están diseñadas para mejorar el clima organizacional de la empresa, para el factor de la comunicación se propuso método que ayuden a fortalecer los lazos de la comunicación entre empleados, creando así un buzón de sugerencias donde los empleados puedan dar a conocer sus ideas y propuestas que ayuden a contribuir en la empresa, un taller de comunicación donde se impartan temas que ayuden a fortalecer este aspecto y creación de un convivio a sitios de recreación en donde los empleados salgan de la rutina y convivan entre ellos y se conozcan mutuamente y sus lazos de fortalezcan. De igual forma para los aspectos faltantes se propuso estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional para el factor motivación se propone un taller de trabajo en equipo en donde se toman temas relacionados a la motivación, de igual forma para el factor toma de decisiones se propone una estrategia denominada plan lluvia de ideas en donde los empleados sean tomados en cuenta en la toma de decisiones de la empresa y otros aspectos detallados en cada una de las estrategias propuestas que se especifican adelante, con la finalidad de proponer un plan que contribuya a mejorar el clima organizacional de la empresa Hotel Trópico Inn.

La investigación detallara información representada de manera sistemática, descriptiva y explicativa de la comprensión plena del problema de investigación a fin de determinar las causas y consecuencias que originan la situación del Clima Organizacional de la Empresa Hotel Trópico INN, ciudad de San Miguel, con el fin de brindar un plan estratégico que brinde una opción de solución, mediante la coordinación de la Gerente General de Recursos Humanos: Licenciada. Melba Torres y la Asesora de Trabajo de grado: Licda. Dinora Rosale

# CAPITULO I

## **1. Planteamiento del Problema.**

### **1.1 Antecedentes del fenómeno objeto de estudio**

Dentro de la búsqueda sobre antecedentes de un plan estratégico aplicado al área de recursos humanos específicamente al fortalecimiento del mismo y al Clima Organizacional, no se encuentra mucha información, dado que los planes estratégicos son utilizados mayormente en la “Gestión de Recursos Humanos” esto es idóneo con empresas del sector privado, las cuales constantemente incorporan nuevo Personal a la realización de sus actividades, lo cual no es así en las Instituciones Públicas, ya que en éstas es un poco menos frecuente incorporar personal nuevo, razón por la cual cuentan muchas veces (o en su mayoría) con un Recurso Humano subutilizado generando improductividad en las funciones que desempeña cada miembro, dejando de lado la capacitación, evaluación del desempeño, motivación, entre otros factores que son claves para que exista un balance adecuado entre lo operativo como lo emocional. (Universidad de El Salvador, 2010) <sup>1</sup>

Sin embargo, se han encontrado planes estratégicos para departamentos en específico tal es el caso de la empresa Grupo Flores<sup>2</sup>, además es de mencionar que en la mayoría de trabajos de grado solo se realizan investigaciones de una forma muy generalizada para el área de recursos humanos, los cuales han dado resultados positivos al implementarlos.

Es de recalcar que estos planes sirven como medida de cambio que se toma en una institución o empresa para corregir y fortalecer la productividad de la misma, es por ello que en este contexto, a través del tiempo se ha demostrado que al implementarlos permiten

---

<sup>1</sup> (Universidad de El Salvador, 2010)

inicialmente identificar las causas que provocan las debilidades que hacen muchas veces que los objetivos y metas se tornen inalcanzables y posteriormente se plantean las diferentes acciones correctivas que deben aplicarse, así como analizar su viabilidad disponiendo de un adecuado seguimiento y control que traen consigo un incremento en la eficacia y eficiencia, motivar al capital humano a mejorar el nivel de satisfacción y así aumentar su productividad.

En el caso de las Instituciones Privadas como lo son empresas Hoteleras, el área de Recursos Humanos ha permitido adaptar el personal al entorno y sus constantes cambios, pensar, abordar y analizar los problemas de una forma específica y con una cierta perspectiva temporal, que puedan definir los objetivos que deseen alcanzar a corto y mediano plazo, contemplando las acciones específicas que tienen que llevar a cabo para realizarlos, ayudar a ordenar y priorizar las decisiones y que esto les facilite un desempeño óptimo de todos los involucrados buscando a su vez la mejora continua, diseñando así un modelo de las competencias y habilidades necesarias en el área de Recursos Humanos para que contribuyan a mantener un Clima Organizacional agradable, satisfacción a los clientes internos o externos.

Basado en lo anterior, en la empresa Hotel Trópico Inn. no cataloga un plan estratégico de Recursos Humanos como una simple herramienta administrativa, sino que como un fin o una solución a ciertos problemas que se presenten en cualquier área, como un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbres dentro de la empresa y al estar consciente de ello llevar a cabo soluciones que generen mejores resultados.

Dicha empresa se encuentra actualmente implementando planes de acción en diferentes áreas; para la deforestación realiza acciones como la planta de árboles, respetar los mantos acuíferos, la colocación de basureros en puntos estratégicos para que los clientes no tiren basura en las calles, entre otros. Y es en esa perspectiva en la que para continuar ejecutando planes de beneficio para la empresa debe contarse con un personal además de capacitado, debe propiciarse un entorno laboral saludable desde el punto de vista emocional, es decir que se enfoquen en lograr la meta en común dejando de lado cualquier factor de incompatibilidad entre quienes la conforman

## **1.2 Antecedentes y Situación Actual del Hotel Trópico Inn.**

El Hotel Trópico Inn se fundó en 1976 y operó hasta 1980. Luego resurge en 1985 como la sociedad Turística de Oriente, S. A. de C. V., con la idea de ofrecer a la ciudad de San Miguel una fuente de trabajo y a su vez invertir su patrimonio con el objetivo de generar rentabilidad además con la mentalidad de que la ciudad merecía la apertura de un hotel de prestigio.

El hotel está ubicado en zona de fácil acceso, ya que está en la entrada de la ciudad sobre la carretera panamericana y con eso, a través del tiempo fue generando confianza en las actividades comerciales, ya que al encontrarse en un polo de alto desarrollo a su alrededor se han construido centros comerciales, hospitales y clínicas médicas. De igual forma, gracias al hotel se formó una vida nocturna segura. trópico inn es un establecimiento seguro y con calidad, por lo que ha sido visitado por delegaciones de embajadores, cancilleres, organismos internacionales y gubernamentales (ministros, diputados, alcaldes y presidentes de los tres poderes del estado) que han frecuentado la zona de oriente, Hotel

trópico inn, cuenta con su casa matriz ubicada en la Avenida Roosevelt Sur # 303 de la ciudad de San Miguel y su sucursal en Intipucá un kilómetro al Oriente de Playa El Cuco; operando como Hotel, Bar y Restaurante.

Tiene además sus áreas definidas, las cuales son 10 departamentos:

- ✓ Administración.
- ✓ Recepción.
- ✓ Informática.
- ✓ Habitaciones.
- ✓ Bar y Restaurante.
- ✓ Cocina.
- ✓ Lavandería.
- ✓ Ventas.
- ✓ Contabilidad.
- ✓ Mantenimiento.

El hotel cuenta con 118 empleados teniendo en cuenta que existen empleado fijo y eventuales, Es necesario mencionar que las habitaciones amplias y que se adaptan al gusto del visitante ya que ofrece habitaciones individuales, habitaciones dobles y suites. A la fecha la atención por ofrecer servicios de calidad, solo se han hecho pequeñas inversiones temporales, es decir, solo cuando hay afluencia de visitantes, como, por ejemplo, pintar las instalaciones del Hotel, mantener limpias las piscinas, etc.

Somos la mejor empresa hotelera de la Zona Oriental operando actualmente en el año 2019; contamos con el más grande y completo con capacidad para más de 1,750

personas, con las mejores vistas panorámicas de la ciudad de San Miguel desde las terrazas a cinco niveles, con parqueo amplio y seguro, tenemos servicios de Restaurante y el mejor Bar, casino de San Miguel.

### **1.3 Situación Problemática.**

En la actualidad es de gran relevancia estar atentos al clima organizacional dentro de la organización, porque el clima organizacional repercute en la empresa en el rendimiento. Por lo tanto, si los empleados son integrados y tomados en cuenta en la empresa ellos se sentirán identificados con la misma y la probabilidad de que sean aún más eficientes es mayor a la hora de realizar las diferentes actividades, dentro de las diferentes áreas de la organización.

El Clima organizacional como sabemos debe contribuir al bienestar de sus empleados, lo que conlleva a lograr un buen ambiente dentro de la organización lo que permite un mayor desempeño y ejecución de sus funciones, logrando así el compromiso con la empresa por parte de sus empleados.

En la empresa “Hotel Trópico INN” existe una gran preocupación e incertidumbre, ya que el clima organizacional dentro de la misma no es muy bueno, esto se debe a diferentes elementos entre los cuales podemos mencionar: la mala relación entre los empleados, la mala comunicación entre ellos, estrés laboral, la falta de liderazgo y motivación, es decir, que los empleados que actualmente laboran dentro de la empresa en estudio carecen de un buen clima organizacional, lo cual puede afectar el desempeño de las actividades y por ende la productividad o la estabilidad de la empresa.

Los empleados del “Hotel Trópico INN” no poseen una comunicación efectiva de los mandos altos a los bajos, lo cual afecta en gran manera el desarrollo de las actividades, por lo cual no se posee lo que es motivación por parte de la gerencia hacia los empleados, esto es algo que abona aún más al mal clima organizacional, también esto puede llevar a que los empleados no se sientan identificados con la empresa, por lo tanto puede afectar el desempeño de las funciones de una forma eficaz y eficiente, otro factor que afecta en gran medida es el estrés laboral, esto se debe a diferentes factores como los horarios extensos, así como también la sobre carga de trabajo lo cual origina el estrés laboral por la insatisfacción de las funciones que realiza dentro de la organización entre otros.

La falta de liderazgo es otro de los elementos que afectan el clima organizacional, es decir, que cuando los empleados cotidianamente se les presentan diferentes problemas o dificultades carecen de un líder quien de soluciones a los diferentes problemas o dudas a los cuales estén expuesto todos los días los empleados de la organización.

Una vez identificados los principales elementos que inciden en el clima organizacional de la empresa es de suma importancia realizar una corrección y retroalimentación de dichos elementos, para lograr una estabilidad y un clima organizacional apto para el desarrollo de las diferentes funciones que cada uno de los empleados ejecuta dentro de la misma.

#### **1.4 Enunciado del Problema.**

¿De qué manera la creación de un plan estratégico de recursos humanos contribuirá a mejorar el clima organizacional de los empleados de la empresa Hotel trópico INN?

## **1.5 Justificación.**

A partir de la actual situación económica, social y cultural que enfrenta el país, las compañías deben adaptarse rápidamente a estos cambios, tomando medidas que les permitan seguir en el mercado de forma competitiva, para ello es necesario contar con personal que lleve al cumplimiento de los objetivos propuestos de la manera más eficaz y eficiente. Por tal motivo el clima organizacional es vital para el buen funcionamiento, crecimiento, y permanencia de las organizaciones dentro de un medio. Una empresa que carezca de este factor se vuelve rígida, con una estructura inestable y de poca evolución, que difícilmente le permite competir en el mercado. El Clima organizacional debe contribuir al bienestar de sus empleados, proporcionado un ambiente agradable que permita un mejor desempeño y desarrollo de funciones, fortaleciendo así el compromiso con la empresa.

En la empresa TRÓPICO INN, su clima organizacional es afectado, por una serie de factores tales como: malas relaciones de los empleados, malas comunicaciones entre ellos, estrés laboral, falta de liderazgo y motivación, por ende, cada uno de estos factores dificulta tener un excelente clima organizacional y buen desarrollo de la empresa. Por lo cual la realización de dicho estudio contribuirá a mejorar el clima organizacional de la misma.

Es de vital importancia recalcar que un mal clima organizacional afecta a cada uno de los departamentos con los que cuenta la empresa y dificulta el desarrollo de los empleados en sus funciones y de manera general. A través de la creación (de un plan estratégico de Recursos Humanos que contribuya a mejorar el clima organizacional, se

pretende mejorar cada uno de los factores que dificultan tener un excelente clima laboral de la empresa TRÓPICO INN.

Con la realización del siguiente estudio se beneficiará a las siguientes partes:

- ❖ La Empresa TRÓPICO INN, debido a que se les proporcionara un plan estratégico de RR-HH que contribuya a mejorar el clima organizacional.
- ❖ Los empleados fomentan en razón de un excelente clima organizacional, creando buenas relaciones y comunicación entre ellos, un buen trabajo en equipo, y motivándolos a realizar cada una de las funciones que les son encomendadas con un buen desempeño eficiente y eficaz.
- ❖ Cabe recalcar que uno de los beneficiados con dicho estudio son los clientes, dándoles un excelente servicio por parte de los empleados, con una buena atención de calidad que cumpla con cada una de sus expectativas.
- ❖ La investigación servirá de apoyo a otros investigadores que realicen trabajos de la misma naturaleza, de igual manera será un aporte para la Universidad de El Salvador, ya que esta investigación permitirá la integración de la teoría con la práctica.

## **1.6 Objetivos.**

### **1.6.1 Objetivo General**

- Crear un plan estratégico de recursos humanos que contribuya a mejorar el clima organizacional de la empresa “Hotel trópico INN”.

### **1.6.2 Objetivo Específico**

- Realizar un diagnóstico que permita a conocer la situación actual de la empresa Hotel trópico INN.
- Diseño de estrategias y métodos que ayudaran a mejorar el clima organizacional de Hotel Trópico INN.
- Establecer medidas de control y seguimiento que permitirá la verificación del cumplimiento de las estrategias para el clima organizacional.

## **1.7 Delimitación de la Investigación**

### **1.7.1 Delimitación Temporal**

El estudio se llevó a cabo en el periodo de marzo a septiembre de 2019, teniendo la duración de 6 meses en cuyo lapso se realizó plan estratégico de recursos humanos que contribuya a mejorar el clima organizacional de la empresa “Hotel trópico INN”.

### **1.7.2 Delimitación Espacial**

La investigación se lleva a cabo en la empresa “Hotel trópico INN” ubicada en Avenid Roosevelt Sur, # 303 de la Ciudad de San Miguel.

### **1.7.3 Delimitación de Carácter Específico**

Se desarrolló en la Administración General, dentro del área de Recursos Humanos, delimitándose al tema del Clima Organizacional.

### **1.7.4 Delimitación de Recursos**

Los recursos humanos involucrados en desarrollo de la investigación son:

El grupo investigativo conformado por tres estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas, Una asesora de trabajo de graduación y Un metodólogo de seminario de trabajo de graduación de la Universidad de EL salvador. En el aspecto financiero dinero de transporte, alimentación. Recursos Materiales, fotocopias, impresiones, computadora, impresora, lapiceros, libros de texto, etc

# **CAPITULO II**

## **2.0 Marco Referencia.**

### **2.1 Marco Histórico**

#### **2.1.1 Antecedentes sobre el Clima Organizacional**

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

Por tanto, no es de extrañar que Lewin en sus investigaciones, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar

acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca del clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues, tenemos a diversos autores que han definido este campo.<sup>3</sup>

### **2.1.2 Investigaciones Anteriores acerca del Clima Organizacional**

El clima organizacional no es un objeto de investigación reciente, puesto que ya se han realizado investigaciones al respecto. En esta línea se mencionan los estudios de campo en los años setenta por Litwin y Stringer (citado por Gibson, 1995) que incluyó a 30 mujeres con título universitario que trabajaban en el departamento de servicio de una empresa pública. El clima de esta oficina se determinó a través de entrevistas personales y cuestionarios estructurados. Se encontró que el clima de la oficina era de frustración. Las presiones eran grandes no solo por las reglas que se tenían que cumplir, sino porque había

---

<sup>3</sup> Navarro Edel y Santillán García. Clima y compromiso organizacional. 2007

mucho papeleo, atención constante a detalles mínimos y críticas continuas. Se encontró que la responsabilidad y riesgo eran bajos, pero las normas eran muy elevadas.

Además, las mujeres percibían relativamente cantidades bajas de recompensas, apoyo e identidad. Percibían el clima como frío y hostil por lo que favorecía poco el desarrollo de la lealtad e identidad del grupo.

La Universidad de Alcalá de Henares, realizó estudios de clima organizacional, coordinado por Martín (1999). El trabajo fue enfocado al clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria. El objetivo de la investigación fue el de conocer el clima de trabajo que se vive en los centros educativos.

En México también se realizó un trabajo por Vázquez y Guadarrama (2001) titulado “El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior”. Esta investigación se aplicó en el Instituto –Tecnológico de Toluca. Se encontró que el ochenta por ciento de los trescientos cuarenta y cinco trabajadores perciben el clima organizacional que impera al que ellos desearían que existiera. Se aplicó un cuestionario que mide diez variables y las respuestas se agruparon de acuerdo con los sistemas de administración de Likert: explotador – autoritario; benevolente – autoritario; consultivo y participativo. Los resultados obtenidos se analizaron por área y departamento de la institución. Se observó que la media estadística sitúa todas las variables en el sistema benevolente – autoritario. Aunque en su mayoría desearían alcanzar el sistema consultivo. Ante estos resultados se hace la propuesta de capacitar a los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo.

Los ejemplos arriba descritos dan muestra que ya se han realizado estudios respecto al clima organizacional, ello permite partir de conceptos ya construidos dando mayor comprensión a la hora de abordarlo en contextos diferentes. Lo anterior indica que el clima organizacional es un objeto de investigación amplio en donde aparecen diversos factores y relaciones causales aun no abordadas por completo.

Son varios los factores que influyen en el desarrollo de la Industria Hotelera de El Salvador, por ejemplo, la globalización, la modernización en las vías del transporte, la mejora de la Infraestructura de los caminos, el aumento de los viajes y vuelos al país por negocio o por placer.

El crecimiento de la Industria Hotelera, la cual en los últimos tiempos ha cobrado mayor importancia; ya que se ha convertido en un sector bastante prometedor generando incremento empleos directos e indirectos en beneficiando al desarrollo social y económico de El Salvador.

Los hoteles comprenden aquellos negocios que brindan servicios, principalmente alojamiento, alimentación y bebidas, no sólo a las personas que viajan por placer sino también a las que viajan por asuntos de negocios.

En el pasado muchos viajeros se desplazaban dentro de un mismo territorio y otros lo hacían más lejos hasta cruzar a otros países, esta era una de tantas razones por las que necesitaban lugares donde hospedarse. A raíz de la necesidad de alojamiento por parte de viajeros se fueron creando lugares de hospedaje.

En ciudades, y sobre todo en estaciones terminales, se levantaron grandes hoteles, muchas veces eran propiedad de compañías ferroviarias que ofrecían prestigiosos servicios

de alojamiento a viajeros más acomodados. Algunos eran establecimientos de medio millar de camas. Otros empresarios se dedicaron a construir hoteles de lujo en las capitales. La competencia entre hoteles provocó mejoras del servicio y aumento de la comodidad, los nuevos establecimientos ofrecían comida de lujo preparada por cocineros franceses, a disposición de residentes y de clientes ocasionales. Estos hoteles se convirtieron en centros sociales para almuerzos privados y banquetes para grupos.

Los hoteles se vieron en la necesidad de expandir sus instalaciones, en especial por estar diseñados para satisfacer las necesidades de viajeros procedentes de vuelos internacionales. Estos suelen dirigirse a específicos mercados de consumidores. En general, se pueden clasificar por el nivel de servicios ofrecidos y sus precios se ajustan a la capacidad económica de cada segmento de población a quienes están orientados.

Es necesario mencionar que en El Salvador se ha observado la iniciativa de algunos hoteles en querer mejorar sus instalaciones, ya sea por sus propios medios, o a través de alianzas con los demás hoteles, todo con el propósito de brindar un mejor servicio a los clientes nacionales y extranjeros. (López C., 2011) <sup>4</sup>

### **2.1.3 Hoteles en El Salvador**

En el pasado se tenía conocimiento nulo de la palabra hotel se hacía referencia a este término como posadas, éstas en general eran alojamientos pequeños y rudimentarios que incluía establos para caballos. Las carreteras y vías fluviales eran esenciales para realizar viajes, por este motivo estas se establecieron en puntos estratégicos a lo largo de ríos y poblaciones cercanas a carreteras. Con el pasar del tiempo fueron creciendo y

---

<sup>4</sup> (López C., 2011)

algunas contaban con capacidad de albergar a más de cien viajeros, incluso contaban con variedad de habitaciones individuales y compartidas. Las posadas disponían de establos de gran tamaño para caballos y carretas de huéspedes, así como amplios patios que servían como escenario para diversiones nocturnas.

En el siglo XVII las diligencias se convirtieron en opción de transporte bastante rápido. Las posadas ofrecían hospitalidad y posibilidad de cambiar caballos para continuar hasta próximas paradas. Se establecieron servicios de diligencia en rutas principales que unían la capital con ciudades de provincias. Algunos de estos pertenecían a propietarios de dichas posadas.

En el siglo XVIII la diligencia pasó a ser el medio más importante para viajar, en un momento en que el crecimiento del comercio aumentaba la necesidad de trasladarse de un lugar a otro. Pero los viajes todavía resultaban demasiado lentos y en los trayectos largos se hacían varias paradas para descansar. De igual manera en este mismo siglo se fueron desarrollando diferentes instalaciones de recreación como baños en principio con fines terapéuticos, es decir como un spa, estos con el tiempo se convirtieron en lugares de reuniones sociales y de vacaciones. El avance que fue teniendo la hostelería fue fruto de necesidades surgidas de la frecuencia cada vez mayor de extranjeros adinerados. El transporte de viajeros no se desarrolló por motivos sociales o de placer, sino más bien por exigencias del comercio y por necesidad.

A principios del siglo XX, el crecimiento económico en El Salvador y la región centroamericana, propició el inicio del turismo en la región, según el sitio (El Salvador tu destino, recuperado, 2013), el sector turismo en El Salvador inicia en el año de 1924,

durante la administración del Dr. Alfonso Quiñonez Molina, el 20 de junio del mismo año el gobierno hizo conciencia de la importancia del turismo en El Salvador, tanto por el hecho de adquirir divisas, y que la sociedad internacional conociera el país en todos sus valores culturales e históricos y establecer además, nuevas relaciones que beneficiaran al comercio, este desarrollo del turismo y negocios en el país brindó oportunidades para el inicio de la hotelería dentro del mismo, según la historia, el primer hotel en El Salvador fue el Hotel Nuevo Mundo, considerado el mejor de Centroamérica en su época, dando servicio y comodidad a sus huéspedes, su propietario de nacionalidad alemana, era el Señor Alexander Porth. Este hotel se ubicaba en la 4ª calle poniente y avenida Cuscatlán, San Salvador.

A mediados del siglo XX la capacidad para cubrir demandas de alojamiento no era suficiente, por este motivo en el año 1955 un grupo de empresarios salvadoreños fundaron una sociedad anónima, el objetivo de esta era construir en El Salvador un hotel de lujo y único con capacidad de 210 habitaciones, este inició operaciones con la cadena hotelera Sheraton. La apertura de dicho hotel marco de manera significativa un nuevo segmento en la oferta de hospedajes. La construcción de este daba lugar a expansión de hoteles con significativa capacidad, tal crecimiento apporto parte importante a la economía del país. (Cárcamo J., 2014)

#### **2.1.4 Hoteles en San Miguel<sup>5</sup>**

Debido a la Globalización y los Tratados de Libre Comercio se ha logrado proyectarse como un país en vías de desarrollo y característico de grandes oportunidades

---

<sup>5</sup> (Cárcamo J., 2014)

para las empresas extranjeras que deseen invertir en el país, es así como se observan algunos hoteles en la zona oriental dado a la necesidad de las personas.

La apertura de los mercados, ha provocado un incremento notable en la demanda hotelera y los hoteles existentes no cubrían las necesidades de las personas que venían al país, por tal razón los empresarios nacionales decidieron invertir en este rubro y optaron por crear una diversidad de tipos de hoteles para satisfacer las exigencias de los consumidores, es aquí donde nace la idea de crear Hoteles.

En la actualidad existen 11 hoteles de prestigio ya que estos son llamados pequeños hoteles por no cumplir las cinco estrellas, dentro del área oriental según registros de la Corporación Salvadoreña de Turismo Los Pequeños Hoteles poseen un margen considerable de demanda ya que a pesar de ser pequeños están en capacidad de ofrecer un servicio completo de alojamiento a los huéspedes. Entre otras ventajas que ofrecen se considera la accesibilidad de sus precios, la comodidad y el ambiente familiar que ofrecen a sus clientes.

### **2.1.5 Historia de Hotel Trópico Inn San Miguel**

El Hotel Trópico Inn se fundó en 1976 y operó hasta 1980. Luego resurge en 1985 como la sociedad Turística de Oriente, S. A. de C. V., con la idea de ofrecer a la ciudad de San Miguel una fuente de trabajo y a su vez invertir su patrimonio con el objetivo de generar rentabilidad además con la mentalidad de que la ciudad merecía la apertura de un hotel de prestigio.

El hotel está ubicado en zona de fácil acceso, ya que está en la entrada de la ciudad sobre la carretera panamericana y con eso, a través del tiempo fue generando confianza en

las actividades comerciales, ya que al encontrarse en un polo de alto desarrollo a su alrededor se han construido centros comerciales, hospitales y clínicas médicas. De igual forma, gracias al hotel se formó una vida nocturna segura. Trópico inn es un establecimiento seguro y con calidad, por lo que ha sido visitado por delegaciones de embajadores, cancilleres, organismos internacionales y gubernamentales (ministros, diputados, alcaldes y presidentes de los tres poderes del estado) que han frecuentado la zona de oriente, Hotel Trópico inn, cuenta con su casa matriz ubicada en la Avenida Roosevelt Sur # 303 de la ciudad de San Miguel y su sucursal en Intipucá un kilómetro al Oriente de Playa El Cuco; operando como Hotel, Bar y Restaurante.

#### **2.1.6 Tiene además sus áreas definidas, las cuales son 10 departamentos:**

Administración, Recepción, Informática, Habitaciones, Bar y Restaurante, Cocina, Lavandería, Ventas, Contabilidad y Mantenimiento, El hotel cuenta con 118 empleados teniendo en cuenta que existen empleado fijo y eventuales, Es necesario mencionar que las habitaciones amplias y que se adaptan al gusto del visitante ya que ofrece habitaciones individuales, habitaciones dobles y suites. A la fecha la atención por ofrecer servicios de calidad, solo se han hecho pequeñas inversiones temporales, es decir, solo cuando hay afluencia de visitantes, como, por ejemplo, pintar las instalaciones del Hotel, mantener limpias las piscinas, etc.

Somos la mejor empresa hotelera de la Zona Oriental; contamos con el más grande y completo con capacidad para más de 1,750 personas, con las mejores vistas panorámicas de la ciudad de San Miguel desde las terrazas a cinco niveles, con parqueo amplio y seguro, tenemos servicios de Restaurante y el mejor Bar, casino de San Miguel.

Cuenta con cómodas Instalaciones el lugar perfecto donde podrá disfrutar de una estadía muy placentera, con el mejor servicio y buena calidad en San Miguel. Contamos con diversos servicios para que usted se sienta como en casa; donde todo estará al alcance de sus manos y con la buena atención y cuidado. Un lugar seguro y con personal altamente capacitado para atenderle de la mejor manera superando sus expectativas. Cuenta con un amplio parqueo cuatro niveles de estacionamiento con capacidad para más de 235 vehículos bajo techo y con seguridad las 24 horas. (Inn, 2014)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> (Inn, 2014)

## **2.2. Marco Teórico.**

### **2.2.1 Plan Estratégico.**

La mayoría de las empresas necesitan un plan por escrito, es por eso que el enfoque de un plan debe ser de largo alcance y a veces muy complejo, debido a que los detalles sobre las tareas y la asignación de actividades se perdería si sólo se comunicará verbalmente lo que se pretende realizar y como realizarlo.

### **2.2.2 Un Plan.**

Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

La mayoría de las empresas no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de una empresa, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

### **2.2.3 Características de un plan.**

Un plan debe contar con los siguientes requisitos:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.

- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Deben ser claros, concisos e informativos.

#### **2.2.4. Concepto de Plan Estratégico**

El Plan Estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

Otros autores como Leonard D. Goodstein define el plan estratégico como: “El proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”. (Goodteins, 2013)<sup>7</sup>

Para comprender con amplitud el concepto de plan estratégico se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio

---

<sup>7</sup> Leonard D. Goodteins, Planeación Estratégica Aplicada, Pag 5.

competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se encuentra en realidad, aunque está no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas administrativas, ejecutivas y los roles en el ámbito corporativo, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hace a su grupo de interés, su razón de ser.

### **2.2.5 ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?**

Porque proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable.

El Plan Estratégico también permite que los líderes de la empresa liberen energía de la organización detrás de una visión y una misión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo las mismas. La empresa que tiene determinada su visión y misión está en ventaja porque sabe hacia dónde enfocar sus objetivos. Para poder llevar a cabo un plan estratégico, es fundamental tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan un privilegio para la empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones.

El Plan Estratégico incrementa la capacidad de la organización para implementar dicho plan de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera. El Plan Estratégico proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe

suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes, los cuales son clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional. (Goodteins, 2013)<sup>8</sup>

### **2.2.6 Ventajas de un Plan Estratégico.**

El plan estratégico, en su proceso formal es útil debido a su proceso creativo, y que raras veces incide en las decisiones cotidianas, lo que trae como ventajas, las siguientes:

➤ Mejora el planteamiento estratégico.

Al establecer una visión, misión, la planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el desempeño de una empresa.

➤ Permite enfrentar los principales problemas de las empresas.

La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las empresas enfrenten la mayoría de sus problemas críticos, como: Reducir gastos, buscar nuevas formas de financiamiento, reordenar procesos; intentando resolverlos proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

➤ Introduce una forma moderna de gestionar la empresa.

Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas.

---

<sup>8</sup> (Goodteins, 2013)

### **2.2.7 Importancia de un Plan Estratégico.**

El Plan Estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos – humanos, financieros y materiales.

La importancia de un Plan Estratégico radica básicamente en:

- Identificar las oportunidades de negocios más prometedores para la empresa.
- Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa.

### **2.2.8 Estructura de un Plan Estratégico.**

La Asociación Norteamericana de Administración ha publicado en su libro de Trabajo – Programa para la Planeación Estratégica, en el cual sostienen que las características que debe tener un plan son: 1. El Plan Debe ser sencillo. 2. El Plan debe ser flexible. 3. El Plan debe ser creíble.

Un Plan Estratégico debe especificar los asuntos más importantes que se van a considerar. Debe identificar las diversas áreas operacionales clave y quién será responsable de cada una. El Plan Estratégico debe precisar los principios globales de trabajo del organismo encargado de la administración. Cualquier Plan Estratégico debe incluir disposiciones para una revisión y evaluación de los procesos en su Conjunto. Estos no se

ejecutan por sí mismos, por lo que es fundamental identificar con anticipación los problemas que pudieran presentarse.

La creación de un plan estratégico empieza por una investigación preliminar, luego se debe elaborar una lista del tipo de actividades que deben realizarse antes de seguir con los pasos de la implementación. Es de prestarse especial atención al nombramiento de directivos que se responsabilicen en el desarrollo de los objetivos y equipamiento de control; debido a que debe cuidadosamente planear bien para funcionar de la mejor manera. Posteriormente de haber obtenido toda la información acerca de lo que tiene que cumplir el administrador y conocer los puntos débiles y fuertes de sus prácticas de gestión actuales podrán desarrollar un plan estratégico. (Richard B. Clement, 1997)<sup>9</sup>

### **2.2.9 Elementos de un Plan Estratégico.**

Según Harold Koon'tz y Cyril O'donnell, los elementos del plan estratégico pueden ser enunciados de la siguiente manera:

- a) Los Objetivos. Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no sólo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.
- b) Visión: Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.
- c) Misión: Entendiéndose este término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

---

<sup>9</sup> Richard B. Clement, Guía Completa de las Normas ISO 14000, Pág.75

- d) Estudio de los Factores Internos y Externos: Se establece los problemas de actualidad en el entorno, así Como las oportunidades de resolverlos.
- e) Políticas. Son principios generales o maneras de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
- f) Procedimientos. Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.
- g) Programas. Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.
- h) Estrategias. Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las “Estrategias” son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- i) Presupuestos. Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre - máquina. (KOONTZ & Weihrich, 1998)

### **2.2.10 Clima Organizacional.**

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se produce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, ya sea por frustración o por imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí. (Idalberto, 2009)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO Idalberto, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill Educación, pág. 260

El clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

El concepto clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

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

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

### **2.2.11 Cultura organizacional.**

La cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Características diferenciadoras Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.

- Sistema de incentivos: El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- Tolerancia del conflicto: El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- Modelo de comunicación: El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

### **2.2.12 Definición de Líder.**

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino, por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. A continuación están algunas de las cualidades de un líder fuerte:

Buen Escucha: Sus compañeros de equipo podrían tener una forma genial de mejorar su idea. Manteniendo su mente abierta a otras ideas, se puede crear nuevas formas de lograr sus metas. Es su trabajo asegurarse de que cada uno en el grupo está siendo escuchado. Escuche sus ideas y acepte sus críticas constructivas.

Concentrado: constantemente recuérdese a sí mismo y al grupo las metas y misión del Proyecto. Si se permanece en la dirección correcta y mantiene a los otros en esta dirección, todos permanecerán motivados y serán más productivos. Como líder del grupo,

es importante que se programe tiempo con su equipo de Proyecto para establecer y examinar las metas que se espera lograr.

Organizado: Un líder puede establecer el tono para su equipo. Un líder organizado ayuda a motivar a los miembros del equipo a ser organizados también.

Disponible: Como líder, es responsable de mucho y probablemente va a estar muy ocupado algunas veces. Sin embargo, necesita encontrar tiempo para hablar con su equipo. Una buena forma de hacer esto es establecer frecuentes reuniones de grupo, de manera que las preguntas o dudas no se prolonguen mucho tiempo sin su atención.

Incluye a los otros: Un líder no debe hacer todo el trabajo. Haciendo todo uno mismo es una manera pobre de usar el tiempo y previene el crecimiento de su equipo. Al contrario, un líder debe trabajar con sus compañeros de equipo y aprender cómo delegar responsabilidades pensando al mismo tiempo en los intereses de los otros, metas y fortalezas.

Decisivo: a pesar de que una parte importante de ser líder involucra escuchar a la gente a su alrededor, recuerde que no siempre se estará habilitado para comprometerse. Cuando esto pase no sienta miedo de tomar una decisión final, aun si algunos miembros del equipo no están de acuerdo.

Seguro: Esta podría ser la característica más importante de un líder. Si no cree en usted mismo y en los éxitos de su Proyecto, nadie más lo hará. Muestre a otros que se es dedicado, inteligente y orgulloso de lo que ha hecho.

### **2.2.13 ¿La cultura organizacional podría influir en tu equipo de trabajo?**

Hemos visto cuales son las cualidades que debe incorporar un líder para desempeñarse con su equipo de trabajo. Esas actitudes le permiten interactuar con la gente que lo rodea. Ahora, nos debemos enfocar en cuáles son los puntos que debe tener en cuenta para influir en las conductas de sus empleados. Esta es una tarea que requiere una gran observación hacia cada uno de los miembros del equipo, es un trabajo pormenorizado de las capacidades, educación, habilidades y aspiraciones que tienen ellos. El pertenecer a un equipo de trabajo, implica en muchas oportunidades, acceder a ciertos “privilegios” que los demás no podrán adquirir. Esta enumeración está relacionada con la cultura que tiene diseñada la empresa para sí y para sus empleados. Ella influirá en las conductas que, inconscientemente los miembros, irán incorporando a través de las tareas encomendadas y de las exigencias que implica “pertenecer a un equipo”.

También incide cuales son los intereses en común, los resultados que esperan alcanzar y las relaciones que se establezcan entre ellos. La cultura organizativa afecta las conductas de sus empleados, ellos necesitan cumplir con el rol esperado por la empresa. El sentimiento de pertenencia, hace que los individuos, readapten sus valores y quieran corresponder con lo requerido. Uno de los ítems que forma parte de la cultura son las reglas. Ellas pueden afectar a todos los integrantes o solo algunos de ellos. Esto depende de cada uno de los individuos, ellos ya tienen ciertos valores y también ciertas expectativas relacionadas con sus trabajos. Si las reglas coinciden con lo que ellos necesitan o se ajusta a sus propias reglas, las que imparta la empresa no los afectará porque saben de antemano cuales son las reglas del juego, pero si no coinciden con su propia escala, seguramente

ocasionará ciertos conflictos tanto a nivel laboral como emocional. Las relaciones entre los miembros, también se debe observar, particularmente si los integrantes tienen una conducta individualista, que compiten con sus compañeros para ver si le puede ganar en alguna idea o en la preparación de un proyecto o si la relación se basa en la cooperación e interacción para desarrollar las tareas en conjunto, aportando cada uno su granito de arena.

Las emociones también influyen el comportamiento de equipo. Hay sujetos que son neutrales en sus emociones, no les gusta demostrar nada de los que sienten o piensan sobre determinados hechos o tareas. Otros son más espontáneos, les gusta expresar todo lo que pasa por sus mentes. Cada una de estas posturas tienen sus ventajas y desventajas, es el líder el que debe establecer cuál es el equilibrio que necesita el equipo para que funcione dentro de una equidad emocional. Cada integrante sabe que “pertener al equipo” conlleva un estatus determinado dentro y fuera de la empresa. Es importante, determinar si ese estatus que desea el individuo, es para lograr resultados como parte integrante del equipo porque sabe que sus conocimientos van a aportar un gran valor al logro de los resultados esperados, o si solo, le interesa pertenecer al grupo por el estatus que esto implica, y al mismo tiempo, los privilegios a los que puede acceder. El líder puede desear realizar ciertos cambios tanto en la estructura como en la funcionalidad de su equipo. Esto también influirá en las conductas de cada uno de ellos.

El líder debe observar como toman estos cambios. En primer lugar, si los cambios son externos porque el líder decidió que algunas cosas deben ser modificadas, o si es el propio grupo, el que toma la decisión de cambiar algunas técnicas, herramientas o la dinámica del trabajo. Este es un punto relevante, porque se relaciona con el empuje que

desean alcanzar en la consecución de las metas. Cuando se establecen las metas se determina en qué plazo se van a concretar, este puede en una fecha determinada o dándoles plazos que sean parte de un ciclo. Cada uno de estos puntos hace a la concreción de una cultura de desarrollo que influye tanto a nivel profesional como emocional del equipo de trabajo. Es el líder el que debe estar atento a cada uno, para que el equipo tenga el equilibrio que necesita para la materialización de las metas.

#### **2.2.14 Plan de Recursos Humanos.**

El plan de recursos humanos es una herramienta fundamental para conocer cuáles son las necesidades de personal necesarias en el momento de crear una empresa o negocio. También es conocido como plan de organización o plan de organización y recursos humanos.

En el plan de recursos humanos se determinará la estructura y el organigrama de la empresa. Para ello, es necesario estudiar cuántas personas hace falta incluir en la plantilla de la empresa y cuáles son los perfiles que deben tener para poder iniciar la actividad empresarial.

#### **2.2.15 Características del plan de Recursos Humanos.**

El plan de organización y recursos humanos deben incluirse dentro del plan de negocio, que describirá todo el plan empresarial y las acciones que debemos realizar para la creación de nuestro negocio. En el detallaremos al máximo las personas que necesitamos para conseguir reducir al máximo los costes empresariales durante las etapas iniciales.

Además, el plan de recursos humanos también deberá incluir toda la política de contratación, las retribuciones y salarios, los tipos de contratos laborales que se realizarán, y qué partes del proceso productivo se subcontratarán. Aquí podrás encontrar toda la información existente acerca del plan de organización y recursos humanos que necesites.

El Plan de Recursos Humanos es la pieza fundamental del sistema de información de la organización. Toda la información incluida en dicho plan sirve como pauta para todos los empleados de una empresa. Si todos tienen claro cuáles son las obligaciones y las necesidades de la organización pueden actuar en consecuencia para obtener los objetivos descritos.

Esta gestión debe incluir diseño de planes estratégicos conducidos únicamente al enriquecimiento y satisfacción de sus Recursos Humanos como medio fundamental para alcanzar las metas.

#### **2.2.16 Qué aspectos comprende un plan de recursos humanos.**

##### Área de recursos humanos

Como consecuencia de lo antes dicho, la selección de personal se ha vuelto cada vez más compleja, llegando a la necesidad de crear un área específica de recursos humanos, dentro de las organizaciones, para la contratación de los empleados.

##### No son patrimonio de la organización

A diferencia de otros bienes que tiene la empresa, sus empleados conforman la compañía pero no son pertenencia de esta. Así las experiencias y los conocimientos que

poseen no les pertenecen a la empresa sino a sus miembros. Por ende no forman parte de su patrimonio pero sí de la conformación de la organización.

### Comportamiento

Tanto las experiencias como los conocimientos son patrimonio de las personas y es mediante su comportamiento que sumarán como valores para la empresa que los contrate.

### Acumulación de recursos humanos

Estos recursos presentan una característica acumulable indirectamente pues directamente no es posible la acumulación de dichos recursos humanos dado que estos se manifiestan mediante el conocimiento y la experiencia de sus empleados.

### Perfeccionamiento de los RRHH

Mediante capacitaciones y entrenamientos los recursos humanos de una empresa (es decir las personas que conforman dicha compañía) pueden perfeccionarse para que se beneficie la empresa contratante.

### Políticas de recursos humanos

La empresa debe buscar el crecimiento personal de sus empleados.

Dado que este sector se encarga de las relaciones personales entre los miembros de una empresa es un área estratégica que tiene determinadas políticas a cumplir:

Sólo contratará a una persona que cumpla con todas las características que el puesto vacante requiera. A la horade contratar personal, este sector privilegia la estabilidad laboral

en anteriores puesto de trabajo. Con frecuencia no son bien vistas las personas con gran inestabilidad laboral o varios cambios de puesto de trabajo en poco tiempo.

### **2.2.17 El Clima Organizacional se caracteriza por:**

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.

### **2.2.18 Empowerment.**

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés «empowerment» y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan

«empowerment» con «potenciación» y «to empower» con «potenciar», mientras que caen en desuso

### **2.2.19 ¿Por qué fracasa el Empowerment?**

Aunque algunas compañías buscan facultar a su personal a través del empowerment, generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados.

Esto se debe generalmente a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos sepan, de que se trata y cuales son los resultados que se esperan de él. Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el Empowerment (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres.

### **2.2.20 Formas de Clima Organizacional.**

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima particular. Estos son:

- Sistema I: Autoritario. Se caracteriza por la confianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran

también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- Sistema II: Paternalista. En esta categoría, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el Sistema I. El clima de este sistema tipo de sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica, para los subordinados, el clima parece estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas.
- Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existen un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de comportamiento de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre las direcciones y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

### **2.2.21 Comportamiento Organizacional.**

Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas, conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización. (Stephen, 2004)<sup>11</sup>

Para Judith Gordon, el comportamiento organizacional como disciplina estudia o se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. (GORDON, 1997)<sup>12</sup>

Para Cole, comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio. (COLE, 1995)<sup>13</sup>

Para Robbins, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo se repercute esa conducta en el desempeño de ésta. (ROBBINS, 2004)<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 10

<sup>12</sup> GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México, 1997

<sup>13</sup> COLE, Gerald. Organizational Behaviour. DP Publications, Londres, 1995

<sup>14</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Pearson – Prentice Hall, 2004

Para Davis y Newstron, comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas tanto individualmente como en grupos actúan en las organizaciones. (DAVIS, 1999)<sup>15</sup>

### **2.2.22 Un Sistema de Comportamiento Organizacional**

Los propósitos primarios de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que las organizaciones tratan de alcanzar.

### **2.2.23 Elementos del sistema.**

La base del sistema descansa en las creencias e intenciones fundamentales de aquellos que se unen para crearlo y de los administradores que lo manejan.

La filosofía de comportamiento organizacional que sostienen los administradores consta de un conjunto integrado, supuestos y creencias sobre las formas en que son las cosas, el propósito de tales actividades y en la forma que deberían de ser. Son creencias variables que sostenemos y que por tanto, están bajo nuestro control, podemos elegir, modificar, descartar o reemplazarlas. (W., 2011)<sup>16</sup>

### **2.2.24 Desempeño laboral.**

Algunos administradores se aferran a un viejo mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado. En realidad, los trabajadores

---

<sup>15</sup> DAVIS, Keith y NEWSTRON, John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1999

<sup>16</sup> NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill Educación, págs. 25 - 27

satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción.

Una relación precisa de la relación causal es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción en el trabajo. La secuencia, es que un mejor desempeño suele conducir a mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas se consideran justas y equitativas, entonces mejorara el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos en proporción a su desempeño. Por otro lado, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel de desempeño, la insatisfacción tendera a elevarse. En cualquier caso, el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y finalmente afecta el desempeño. El resultado es un ciclo de desempeño, satisfacción, esfuerzo que opera en forma continua. La consecuencia para la administración es que debe dedicar sus esfuerzos a facilitar el desempeño del empleado.

Por otra parte, surge un escenario diferente si el desempeño es bajo. Los empleados podrían no recibir las recompensas que esperan, lo cual puede generar insatisfacción. En estas condiciones, el empleado podría presentar una o más conductas negativas tales como la deserción, ausentismo, retrasos, robo, violencia o una pobre ciudadanía organizacional.

#### **2.2.25 Manejo de conflictos.**

¿Qué es el manejo de problemas y conflictos?

El manejo de conflictos parte del conocimiento de la causa que los provoca. Por lo general, los desacuerdos o malentendidos en el lugar de trabajo suelen proceder de:

Mala comunicación: los diferentes estilos de comunicación pueden llevar a malentendidos entre los empleados o entre el empleado y el gerente.

Diferentes valores: la falta de aceptación y comprensión de las diferentes percepciones de la realidad o puntos de vista son fuente de conflictos.

Intereses diferentes: el conflicto ocurre cuando los trabajadores individuales se centran exclusivamente en sus objetivos personales, ignorando las metas organizacionales y el bienestar del equipo.

Recursos escasos: con demasiada frecuencia, los empleados sienten que tienen que competir por los recursos disponibles para hacer su trabajo. Un entorno caracterizado por la escasez de recursos es un lugar de trabajo donde reina el conflicto.

Choques de personalidad: todos los entornos de trabajo están compuestos por individuos con personalidades diferentes y, a menos que todos comprendan y acepten el enfoque mutuo del trabajo y la resolución de problemas, se producirán conflictos.

Desempeño deficiente: cuando uno o más individuos dentro de una unidad de trabajo no están funcionando al nivel de rendimiento normal, el conflicto es inevitable.

Todas estas fuentes de desacuerdos terminan creando situaciones incómodas y de tensión que deberán ser reconducidas por individuos expertos en el manejo de conflictos interpersonales, que convertirán esa energía potencialmente destructiva en algo positivo, una experiencia que ayudará a todos a crecer, mejorar y aprender de los errores.

Cualquier proceso de resolución de problemas interpersonales debe estar destinado a resolver las diferencias de manera justa, en una etapa temprana, de manera abierta, sin represalias, y lo más cerca posible de la fuente del conflicto.

El manejo informal de conflictos puede incluir la mediación como una estrategia de resolución de problemas.

#### **2.2.26 ¿Qué es el manejo de conflictos interpersonales en el lugar de trabajo?**

El conflicto podría definirse como un fuerte desacuerdo u oposición de intereses o ideas. Cada vez que las personas trabajan juntas, el conflicto puede surgir y, de hecho, se considera como una parte normal y natural de cualquier lugar de trabajo.

Sin embargo, no se trata de algo positivo, ya que, cuando se produce, la moral de la plantilla decae, aumenta el absentismo y la productividad se reduce. A todo esto, hay que sumar el tiempo que la gerencia debe invertir en el manejo de conflictos, que termina provocando un menor rendimiento en la oficina.

Manejar y resolver los conflictos que surgen en el lugar de trabajo es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan gerentes y empleados y, por lo general, pueden darse dos tipos de respuesta frente al conflicto: evitarlo o enfrentarse a él.

Aprender a resolver constructivamente el conflicto permite convertir una situación potencialmente destructiva en una oportunidad para impulsar la creatividad, fortalecer los vínculos y mejorar el rendimiento.

### **2.2.27 ¿Cómo manejar conflictos?**

Existen diferentes técnicas que ayudan al manejo de conflictos, aunque destacamos las siguientes: Hablar con la otra persona, si se es parte activa en el conflicto, o promover la comunicación, cuando se trata de resolver el que afecta a otros compañeros. Es importante fijar una hora y lugar de reunión donde puedan tratarse las diferencias con calma y buscarse una solución sin ser interrumpidos.

Centrarse en datos objetivos y obviar cualquier subjetividad. Hay que empezar por buscar una solución y nunca hacer más grandes las diferencias. Tampoco es recomendable generalizar. Escuchar con atención a la otra parte. No interrumpir el discurso de nadie y evitar desconectar y prepararse para reaccionar en vez de centrarse en las palabras de la otra persona. Suele dar buenos resultados reformular lo que la otra persona ha dicho, una vez termina de hablar, para asegurarse de que el mensaje se ha entendido correctamente.

Identificar puntos de acuerdo y desacuerdo. Resumir las áreas de acuerdo y desacuerdo y preguntar a la otra parte si está de acuerdo con la evaluación. Introducir los ajustes necesarios hasta que se consigan definir los términos del conflicto.

Priorizar las áreas de conflicto. No todas las cuestiones tienen la misma importancia para todos y, por eso, es preciso concretar qué áreas de conflicto son más importantes para cada parte.

Desarrollar un plan para trabajar en cada desacuerdo. Hay que comenzar abordando el conflicto más importante y centrarse en el futuro. Pueden acordarse reuniones futuras para continuar las negociaciones.

Celebrar el éxito. Buscar oportunidades para señalar el progreso y complementar las ideas y los logros de la otra persona.

### **2.2.28 ¿Qué es el manejo y resolución de conflictos en términos formales?**

Cuando el manejo de conflictos interpersonal a nivel informal en el lugar de trabajo no se da sus frutos, es posible recurrir a la vía formal.

Una vez las discusiones individuales quedan atrás y se agota esta vía, los empleados pueden iniciar un proceso formal de resolución de quejas mediante la presentación de una queja, denuncia o reclamación que puede gestionarse, bien en los tribunales, bien a través de los diferentes mecanismos de resolución extrajudicial de conflictos que existen.

### **2.2.29 Técnicas para el manejo de conflictos.**

Situémonos en un escenario verosímil: eres el director de una empresa y en su seno ha surgido un conflicto entre dos posturas que amenaza con dividir la compañía y poner en riesgo su continuidad. ¿Qué harías? Mira estas técnicas de manejo de conflictos:

#### **1) Arbitraje:**

Es propia de los conflictos graves o de aquellos que requieren una solución rápida. Los protagonistas delegan en un tercero, cuya autoridad puede estar ligada a la estructura de la empresa o ser ajena a ella, el diseño de una solución. Suele centrarse en reclamaciones y demandas y es posible que las partes no queden del todo satisfechas.

## 2) Facilitación:

Se recomienda para conflictos de gravedad baja o media. Una persona neutral ayuda a que las otras dialoguen y resuelvan sus diferencias de forma diplomática e intentando satisfacer sus distintas demandas. Dicha persona no impone la solución, sino que ésta es el resultado del consenso de todos.

## 3) Indagación:

Las partes solicitan la intervención de una o varias personas neutrales para que éstas hagan sus valoraciones sobre el conflicto. Después de esta etapa, se suele dar paso a otra de recomendaciones para evitar que el desacuerdo aumente.

## 4) Mediación:

Más formal que la facilitación, es un recurso útil para aquellos conflictos laborales que han llegado a un punto muerto. La persona mediadora suele ser ajena al asunto y su función es crear el clima propicio para que las dos partes se entiendan. Algunas veces son los protagonistas del conflicto los que solicitan la presencia del mediador, pues su relación no da ni siquiera para sentar las bases de un diálogo.

### **2.2.30 Manejo de conflictos: ¿qué son y cuándo surgen?**

Los conflictos laborales surgen cuando dos posturas no pueden convivir en un mismo espacio o no consiguen sus objetivos de forma simultánea. Los intereses de cada una chocan y se hace necesaria la intervención de un tercero o la creación de un escenario de diálogo, negociación o arbitraje.

Los profesionales del manejo de conflictos reconocen dos tipos básicos de desacuerdos laborales: aquellos improductivos, de los cuales se saca poco en claro y perjudican tanto a la empresa como a los individuos involucrados; y los productivos, que son en el fondo una oportunidad para sus protagonistas.

No todos los inconvenientes que ocurren en el escenario laboral tienen la categoría de conflictos. Las diferencias o desacuerdos, por ejemplo, no encarnan riesgos tan graves ni implicaciones de gran magnitud y, por tanto, no pueden ser considerados como tal.

### **2.2.31 Satisfacción Laboral**

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

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; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. 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 (Shultz, 1990).

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 (Blum y Naylor 1988). 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 (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y

participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

### Determinantes de La Satisfacción Laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

### **2.2.32 Mejoría de La Satisfacción Laboral.**

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. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

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. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica.

Satisfacción Laboral y Características del Puesto esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia

y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

### **2.2.33 Liderazgo.**

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común es decir El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas, el liderazgo tampoco equivale a una distribución desigual de poder. Y aunque sea el líder el que tenga la última palabra, es el trabajo en equipo el que da los mejores resultados.

Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Sin embargo, este término tampoco debe enfocarse nada más que en el hacer cambiar de parecer a las personas. Porque un líder también tiene la capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, y no solo de dar órdenes. La importancia del liderazgo es más que evidente. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida.

### **2.2.34 Características de un buen líder.**

No importa si estás en la cúspide de una gran empresa o si tienes por el contrario un grupo pequeño de personas a tu cargo. Existen ciertas habilidades de un líder que no pueden ser desestimadas. Son estas habilidades las responsables de potenciar y producir los mejores cambios en una organización.

Es así como estas son las cualidades que todo gran líder debería demostrar para llevar su cargo al máximo nivel de rendimiento:

**Tener un pensamiento positivo:** De todas las características de un líder quizás el ser positivo es una de las más primordiales. Esto porque al comprender el potencial de la psicología positiva, se entenderá la mejor forma de implementar un aprendizaje en cualquier situación que se presente.

**Ser honesto:** La verdad siempre debe ser la mayor arma de un líder. Si bien la realidad puede ser muchas veces dolorosa o molesta, esconder ciertas cosas puede complicar muchas situaciones.

**Saber delegar:** Un líder no puede hacer todo solo. Pensar esto, es algo irrealista. Por lo que un buen líder necesita dejar solos y confiar en sus colaboradores para que el trabajo en equipo sea eficiente.

**Incentivar una buena comunicación:** La falta de comunicación es la responsable del fracaso de muchas operaciones en las empresas. Así que incentivar una de utilidad es una de las maneras más sensatas de cultivar el éxito.

Inspirar al grupo: Un grupo estará desanimado si se encuentra frente a la falta de motivación. El rol del líder está diseñado en parte, para inspirar y transmitir pasión a sus colaboradores.

Establecer estrategias para una vida equilibrada: Una persona que vive solo para trabajar, nunca dará el 100% de lo que es capaz en el trabajo. Esto porque carecerá de energía. En cambio, aquellas personas que logran un correcto equilibrio pueden aumentar su productividad a grandes niveles. Es así como un líder debe asegurarse de que su equipo sea capaz de vivir un buen equilibrio entre su trabajo, vida personal o social. Puedes aprender a hacerlo poniendo en práctica el método 80/20.

Alinear al equipo: Un equipo debe estar enfocado en una meta a largo plazo (misión), pero marcando objetivos realizables a corto plazo. Es el líder nuevamente el encargado de esta tarea.

Dar créditos cuando corresponda: Las personas que hacen bien su trabajo o que alcanzan metas deben ser recompensadas, darles crédito para que se sientan motivadas y su confianza aumente.

Apreciar los logros: Para que un líder aprecie un logro no tiene que ser uno colosal, sino que también aquellos logros pequeños deben ser reconocidos. Aunque sea pequeños o modestos es bueno hacer esto.

Fomentar el crecimiento: Un buen líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Como resultado conseguirá aumentar la productividad del trabajo.

Ser el guía: Un líder nunca deberá actuar como un jefe, mucho menos ejercer influencia usando el poder y la intimidación como herramientas principales. Hay que saber diferenciar entre guiar e imponer.

Fomentar los buenos hábitos: Para que un proyecto sea exitoso, hace falta que sus colaboradores también sean felices y productivos, y la clave está en el fomento de los buenos hábitos de vida. Ayudarlos a que tengan una vida más sana y estable siempre.

Mantener una posición neutral: Los favoritismos no deben existir en un ambiente sano de trabajo, mucho menos por parte del líder. Es por esto que uno debe enfocarse siempre en demostrar que a todos los colaboradores se les trata por igual, sin ninguna clase de distinción.

### **2.2.35 Estilos de liderazgo (Según Goleman, Boyatzis y McKee)**

De acuerdo a Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anne McKee, especialistas en liderazgo emocional, los gerentes trabajan entorno a lo que son seis estilos de liderazgo. Cada uno de estos estilos de liderazgo están representados por métodos específicos que son aplicables en ciertas situaciones, por lo que un líder no debe ceñirse solo a uno de estos estilos. La clave está en la capacidad de adaptarse a todos ellos según más convenga.

Commanding o al mando: Este estilo es conocido por exigir el cumplimiento de las tareas de inmediato, es un “Hazlo lo que te digo”. Sirve para los tiempos de crisis, o cuando es necesario iniciar un cambio de tendencia, también lo hace para manejar a los empleados que son problemáticos y no desean colaborar. Sin embargo, este estilo no funciona cuando no se está en una crisis, porque los empleados consideraran este estilo como uno molesto.

Un consejo, es que se analice muy bien cuáles son las verdaderas crisis, y cuáles no para poder aplicarlo con éxito.

Visionary o visionario: Sirve para movilizar a las personas hacia una determinada visión, es un «Ven conmigo». Sirve cuando es tiempo de cambios que necesitan para su éxito de una nueva visión o se requiere de una dirección clara para funcionar. Este estilo no funciona cuando la visión que se tiene es una que se encuentra lejos de la realidad, por lo que con facilidad bajará la moral del equipo de trabajo. La clave de este estilo es una visión clara del futuro, una que sea alcanzable, concreta y directa.

Affiliative o empático: Entre los tipos de liderazgo este el encargado de crear armonía y vínculos emocionales, es del tipo «La gente es lo primero». Y sirve sobre todo cuando es necesario curar divisiones en un equipo, también lo es para motivar a las personas cuando están atravesando circunstancias estresantes. Con este estilo no está bien exagerar porque lo que produce es falta de dirección, y por lo tanto puede resultar en rendimientos mediocres. La clave para ejercerlo bien, es establecer un equilibrio certero.

Democratic o demócrata: En este estilo el líder logra el consenso mediante la participación de todo el grupo, es del tipo «¿Qué piensas?». Lo mejor es usarlo cuando se desea generar aceptación o para conseguir información valiosa de los empleados. No es la mejor opción cuando las decisiones colectivas no son las más necesitadas.

Pacesetting: Aquí se procede a establecer estándares de rendimiento altos, siendo del tipo «Haz lo que hago, ahora». Es la mejor alternativa a usar para obtener resultados que sean rápidos, y cuando se tenga interés en formar un equipo que esté muy motivado y que sea en extremo competente. No debe usarse con frecuencia porque crea desmotivación

dentro del equipo. Un consejo para desarrollarlo, es dejar que los integrantes del equipo hablen mucho más, brindarles autonomía para que tengan sus propias decisiones.

Coaching: Es usado con el fin de un mejor desarrollo para el futuro de los integrantes, es del tipo «Prueba esto». Y debe ser usado para ayudar al empleado a mejorar su rendimiento o en tal caso, a desarrollar fortalezas que sean impuestas a largo plazo.

### **2.2.36 Seis Mitos sobre El Liderazgo.**

Existe mucha información acerca de lo que está o no está bien en materia de liderazgo. No obstante, este exceso de información ha sido el responsable de la creación de muchos mitos con respecto a la forma correcta de establecer una posición de líder.

Es por eso, que conocer cuáles son los mitos más difundidos sobre el liderazgo es una buena forma de evitar caer en los mismos. Estos son los más populares:

“Todos los manager son líderes”: Esto es falso debido a que el management es más bien una subcategoría del liderazgo, y para nada su equivalente. Los managers están capacitados para monitorear y mantener sistemas. Un gran manager debe convertirse en un verdadero líder, que impulse el mejor desarrollo de tu equipo.

“Para ser Líder, tienes que nacer Líder”: Otra gran falsedad porque para ser un líder hace falta mucho más que tener una habilidad innata para el liderazgo, más bien debe colocar en Habilidad para ser un Líder Ejemplar. Por ejemplo, no porque alguien tenga una buena estatura lo hará una estrella de baloncesto, para ello necesita practicar y practicar.

“Los líderes siempre tienen las Respuestas Correctas”: Ciertamente, en realidad esta afirmación es cierta porque los líderes están capacitados para hacer siempre las preguntas

correctas, y saben dónde encontrar las respuestas indicadas. Al notar que tu equipo te entrega en constancia respuestas, estás impulsando su capacidad de pensar.

“Un líder siempre debe Mandar”: Falso, para que un equipo pueda funcionar hace falta de la cooperación y confianza de todos, algo que se puede dar si se tiene a la cabeza un líder y no un jefe que se dedica solo a dar órdenes.

“El liderazgo es sobre ambición”: Falso, si bien la ambición no es mala, llega a serlo cuando las acciones que se realizan, solo lo hacen en favor a ti. Al hacer esto en definitiva no se está liderando. Más bien ocurre cuando por medio de esa ambición todos se benefician. En esta situación sí se está logrando un buen liderazgo.

“Todos pueden liderar”: Y para finalizar esta lista, una gran verdad, es cierto que todos pueden liderar siempre y cuando tengan el deseo de hacerlo. También hay que entender que no se puede obligar a nadie a liderar porque es la voluntad un factor clave para esta acción.

### **2.2.37 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus

servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Para la comprensión de este tema es necesario conocer algunos conceptos, entre ellos los siguientes: Organización: proviene del latín *órganon* que significa órgano como elemento de un sistema ampliando más este concepto, organizar es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas

Estructura: Sergio Hernández define a la estructura como: “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”[1] . Una definición muy general no solo para la administración donde esta palabra procede del latín *structura*[2] que se refiere a disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse.

Esto nos hace reflexionar acerca de la importancia de que exista una estructura en la organización por lo que podemos definir lo siguiente:

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

## **2.2.38 Rotación, Ausentismo, Retardos.**

### Rotación

La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes. Por ejemplo, el paso de un operario de un sector a otro dentro de una cadena de montaje o el intercambio de una mecanógrafa del departamento de administración al de ventas, son ejemplos de rotación de puestos de un lugar a otro, sin que por ello cambie el tipo de tareas y actividades que realizan.

El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. De cualquier forma, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación. En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos son muy variados:

- ✓ Imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada.
- ✓ Seguridad de equipos y personas.
- ✓ Repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto.
- ✓ Mayor motivación del personal.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos como tenosinovitis, epicondilitis, síndrome del túnel carpiano, etc., siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo (vibraciones) que puedan ocasionar patologías similares.

Puede que algún puesto de trabajo tenga unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado y, mientras no sea modificado convenientemente, se recurre a la rotación de puestos entre varias personas. Ello puede estar esencialmente indicado por motivos de seguridad, cuando uno de los puestos es fatigante o peligroso y los posibles errores pueden llegar a tener graves consecuencias. En estos casos, la rotación de puestos sería una solución de carácter urgente y transitorio, en tanto se encuentra una alternativa mejor para solucionar el problema.

Cuando los puestos rotan se difuminan las fronteras entre los puestos de trabajo involucrados y las personas que los realizan, y se obtiene un personal polivalente e intercambiable. Esto contribuye a la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea. Al adoptar un sistema de rotación de puestos, conviene evitar el

posible deterioro de las relaciones sociales entre trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

### Ausentismo

El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no. Es uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir. El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.

El ausentismo es uno de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera.

### Diagnóstico de las causas

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la eficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración de empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

### Algunas de las causas son:

- ✓ Enfermedad comprobada.
- ✓ Enfermedad no comprobada.

- ✓ Diversas razones de carácter familiar.
- ✓ Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- ✓ Faltas voluntarias por motivos personales.
- ✓ Dificultades y problemas financieros.
- ✓ Problemas de transporte.
- ✓ Baja motivación para trabajar.

Las principales de estas causas son:

- ✓ Enfermedad no comprobada.
- ✓ Razones familiares.
- ✓ Retardos involuntarios por fuerza mayor.
- ✓ Faltas voluntarias por motivos personales.

### Consecuencias

Un elevado absentismo laboral puede contribuir a reducir la productividad de una empresa, provocar problemas organizativos y generarle altos costes, ya que hay que cubrir el puesto del absentista, su ausencia puede provocar que haya maquinaria que no se utilice.

Los tipos de ausentismo que se pueden presentar según "Idalberto Chiavenato", se especifican a continuación:

Ausentismo parcial: Considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:

- ✓ Faltas injustificada por certificados médicos.

- ✓ Faltas por motivos médicos no justificados. Retardos por motivos justificados o no justificados.

Ausentismo general (mixto): Relacionado con el personal ausente durante el periodo prolongado por:

- ✓ Vacaciones.
- ✓ Licencias de toda clase.
- ✓ Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

### **2.2.39 Tipos de ausentismo**

Se pueden distinguir tipos de ausentismo diferentes:

Ausentismo previsible y justificado: es aquel que puede ser controlado porque la empresa está informada previamente de la ausencia (permisos legales retribuidos, enfermedades comunes con baja de incapacidad laboral transitoria, accidentes de trabajo con baja laboral, permisos no retribuidos para asuntos personales.

Ausentismo no previsible y sin justificación que suponen una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa

#### Retardos

La vía del emprendimiento o el trabajo gerencial pueden llegar a ser complicados debido a los pequeños detalles que nacen de las relaciones laborales.



La puntualidad es un ejemplo bastante ilustrativo de este tipo de conflictos, porque nunca se sabe dónde empieza la línea de la irresponsabilidad y termina la de la tolerancia.

Y aquí es donde entran los retardos. ¿Hasta qué punto un trabajador está abusando de la tolerancia? ¿A los cuántos minutos se le puede contar como una falta? ¿Es justo regresar a alguien que ha llegado tarde? ¿Se puede sancionar a un trabajador por el retraso en su entrada?

Para entender un poquito de qué van o cómo funcionan, es necesario precisar algunos puntos sobre la jornada laboral:

#### Hora de entrada

Es lo que la ley conoce como el inicio de la jornada laboral. Es el momento (y el lugar) en el cual se da por iniciado el trabajo contratado. No es lo mismo entrar a las 9 de la mañana en el local que empezar a las 9 de la mañana con la repartición de mercancía, por ejemplo. En ambos casos la hora es la misma, pero el comienzo de la jornada depende de otros factores como el lugar en que se desempeña

### Reglamento interno

Necesariamente debes contar con un reglamento interno si quieres que las pequeñas consideraciones queden asentadas. Por supuesto, el horario de la jornada siempre deberá estipularse en el contrato individual de trabajo, con sus respectivas circunstancias de modo, lugar y tiempo. No obstante, para poder medir la tolerancia o contemplar las causas por las cuales le será permitido a un trabajador llegar tarde, es necesario contar con un Reglamento interno.

### Sanciones

Sí, el único lugar donde puedes asentar una conducta irregular y determinar una consecuencia para ella, sin violentar los derechos de tu trabajador, es el reglamento interno. Hay de sanciones a sanciones; por ejemplo, el artículo 5 de la Ley Federal de trabajo dispone que no podrá haber renuncia de derechos del trabajador ni podrán hacerse descuentos al salario por concepto de “castigo”.

#### **2.2.40 Motivación.**

Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Stephen, 2009)<sup>17</sup>

#### Primeras teorías de la motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ellas:

---

<sup>17</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, pag. 175.

### 2.2.41 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías:

- Necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo).
- Necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios).
- Necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto).
- Necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros).
- Necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad).

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice.

El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser

satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

#### **2.2.42 Teoría X y Teoría Y**

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X, es en la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. La Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca a los trabajadores, tratará de

influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones.

Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo.

### **2.2.43 Teoría de los dos Factores**

La Teoría de la Motivación - Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bi factorial; establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo:

1. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación o satisfacción.
2. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a

condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

#### **2.2.44 Teoría de las Necesidades Secundarias**

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

Necesidades de afiliación (NAF), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Necesidades de logro (NLOG), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito.

Necesidades de poder (NPOD), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se

diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos).

Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

### **2.2.45 Teorías Contemporáneas de la Motivación.**

Se llaman teorías contemporáneas no porque no se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar el pensamiento actual de los empleados.

#### **1. Teoría de la evaluación cognoscitiva.**

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa, ésta provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros. Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca.

Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan. Por otro lado, las recompensas esperadas

(anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó.

Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente.

## 2. Teoría del establecimiento de metas.

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr).

Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores:

- El compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza).
- La eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta).
- El tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente, sino de la actuación de otros que él no controla).
- La cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

### 3. Teoría de la equidad.

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos aportes en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo, etc.) y percibe un conjunto de resultados (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto).

Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización.

#### 4. Teoría de las expectativas.

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol.

La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede

descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales.

La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa por instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales.

Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). La capacitación, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual. La percepción del rol, esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él. (Stephen., 2009)<sup>18</sup>

#### **2.2.46 Calidad en El Servicio.**

Es la responsabilidad general más importante de un gerente; inspirar en sus empleados el significado e importancia que tiene el servicio al cliente y dar poder al equipo para poder usar el mejor criterio en todo lo que concierne al servicio al cliente.

---

<sup>18</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, Pags.175 - 192

El comportamiento organizacional ayuda a los gerentes y en general contribuye a mejorar el desempeño de una organización mostrándole cómo se asocian las actitudes y el comportamiento de los empleados con la satisfacción del cliente.

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados fallan en la satisfacción del consumidor. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de responsabilidad ante el cliente. El comportamiento organizacional proporciona una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen dicha cultura, aquella en que los trabajadores son amigables y corteses, accesibles, expertos, prestos para resolver las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradarles. (Stephen., 2009)<sup>19</sup>

#### **2.2.47 La Comunicación.**

La comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significado mediante un conjunto común de símbolos". Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información.

#### **2.2.48 Elementos de la Comunicación.**

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.

---

<sup>19</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, pág. 22

- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- Mensaje: La propia información que el emisor transmite.
- Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida. (Humanos I. C., 2001)<sup>20</sup>
- 

#### **2.2.49 Funciones de La Comunicación.**

Esta clasificación separa las funciones por la diferencia del propósito u objetivo final del proceso comunicativo dentro de la organización.

##### **1. Función de Informar**

La transmisión de información de una persona a otra es la función principal de la comunicación.

La adaptación y ajuste de las personas a los diferentes entornos sociales a lo largo de la vida, depende totalmente de la información comunicada de las diferentes maneras, tipos, medios, etc.

---

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato teoría de Recursos Humanos.

Para una eficiente toma de decisiones y solución de problemas se requiere de toda la información disponible. El proceso de dar y recibir información está inmerso, directa o indirectamente, en todas las demás funciones de la comunicación.

Dependiendo del tipo de información, objetivo y otros elementos, la función de la comunicación varía en mayor o menor medida, pero siempre lo transmitido será considerado “información”.

## 2. Función de Expresar

Todo ser humano requiere comunicar emociones, sentimientos, necesidades y opiniones. Un bebé comunica casi siempre con el llanto cuando necesita algo o siente incomodidad, ya que en ese momento es la única manera que tiene para transmitir información.

Con el aprendizaje de los tipos de lenguaje a lo largo del crecimiento, se consigue regular todas esas necesidades expresivas dentro de los contextos correctos, lográndose así un proceso de comunicación sana y eficiente.

Mostrar afecto hacia las demás personas también forma parte de esta función comunicativa, igualmente la expresión de la identidad personal.

En niveles comunicativos más complejos, estéticos y abstractos, las artes son medios de expresión humana.

## 3. Función Persuasiva.

En toda transmisión de información, siempre se está esperando algún cambio, acción o comportamiento en respuesta (la deseada o no deseada). Algunos estudios hasta

afirman que el propósito de la comunicación es simplemente influir/influenciar en las personas o entornos sociales. Expresar algo con el objetivo de inducir a otro individuo a actuar de una u otra manera, es el día a día de la interacción humana.

Los siguientes ejemplos ilustran fácilmente la función persuasiva de la comunicación:

- ✓ -Un niño pidiendo dulces está esperando que sus padres le den caramelos.
- ✓ -Una chica abrazándose en el cine está esperando que el chico la abrace o le dé su chaqueta.
- ✓ -Los comerciales y la publicidad buscan que las personas vayan a comprar sus productos.

#### 4. Función instructiva o de comando

Este propósito es similar al anterior, pero se diferencia en que la respuesta deseada está mucho más clara o es más específica. Por ende, la información y el carácter del mensaje son más concretos e imperativos. (Humanos S. P., 2014)<sup>21</sup>  
(lifeder/funciones comunicación, 2019)<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> (Humanos S. P., 2014)

<sup>22</sup> lifeder/funciones comunicación, estrés laboral. Pág. 8

### **2.2.50 El Estrés.**

Todos oímos y utilizamos la palabra estrés y otros términos relacionados, como miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión, pero es difícil, incluso para los científicos e investigadores, delimitar claramente de qué estamos hablando y cuál es el significado, el alcance y las consecuencias de estos conceptos. Así, los términos de estrés, ansiedad y miedo se entremezclan en el lenguaje cotidiano e incluso en el lenguaje científico, de forma que su definición es difícil.

Son conceptos polisémicos, que describen situaciones y estados psicológicos y psicobiológicos, diferentes pero relacionados entre sí. En forma simplista, el estrés es a veces definido como una condición meramente muscular: "es una rigidez o endurecimiento de los músculos y del tejido conjuntivo que excede del tono necesario para su funcionamiento normal". Sin embargo es mucho más que eso. El estrés es una respuesta importante, el Dr. Hans Selye pionero en las investigaciones sobre el estrés, lo define como "una respuesta corporal no específica ante cualquier demanda que se le haga al organismo (cuando la demanda externa excede los recursos disponibles)". Esta respuesta es parte normal de la preparación del organismo para el enfrentamiento o para la huida. (Landy y Trumbo Estrés Laboral Guía, 2013)<sup>23</sup>

### **2.2.51 Síntomas del Estrés. (pag.12, 2016)<sup>24</sup>**

El estrés afecta órganos y funciones de todo el organismo, que a su vez repercute en el mal desarrollo de las actividades dentro de la Organización, así como también influye

---

<sup>23</sup> (Landy y Trumbo Estrés Laboral Guía, 2013)

<sup>24</sup> Dr. Hans Selye Guía del Estrés pag.12

en el clima organizacional lo cual daña en gran manera las funciones que se desarrollan dentro empresa.

Los síntomas más comunes son:

- Depresión o ansiedad
- Dolores de cabeza
- Insomnio
- Fatiga
- Nerviosismo

Factores a tener en cuenta al evaluar la eficacia de una determinada organización y no quedarnos con indicadores de tipo laboral (productividad) o de tipo económico (beneficios). Es difícil llegar a diferenciar claramente el peso concreto de la organización en todos esos aspectos de la vida del individuo porque otros factores personales, sociales y familiares influyen también sobre ellos, e interaccionan con las situaciones y los comportamientos dentro de la organización. Muchos problemas relacionados con la salud de los individuos en la organización se abordan por la Medicina del Trabajo y los problemas relacionados con la salud mental se estudian con más detenimiento por la Psicopatología del Trabajo. Muchos autores señalan la imprecisión y ambigüedad del término estrés. Existen múltiples intentos de definición que tratan de clarificar esta ambigüedad.

### **2.2.52 Fases del Estrés.**

Hans Selye habla de tres fases del síndrome general de adaptación:

- Alarma: Se caracteriza por la liberación de impulsos, que afecta en gran manera el clima organizacional, por lo tanto eso influye aún más a que se movilicen los sistemas defensivos del organismo para lograr la adaptación y afrontar la situación de estrés.
- Resistencia: Esta actividad sigue siendo elevada. El organismo llega al clímax en el uso de sus reservas por lo cual esto origina que los empleados lleguen al colapso de sus habilidades y una alta resistencia (adaptación)
- Agotamiento: El organismo pierde de manera progresiva su capacidad de activación. Queda inhibida la provisión de reservas, lo que trae como consecuencia enfermedades e incluso la muerte ya en un extremo.

## **2.3 Marco Normativo.**

En la actualidad toda institución pública o privada debe regirse bajo leyes y reglamentos los cuales ya están vigentes y establecidos en el país, con el único objetivo de hacerlas cumplir, y por ende lograr sobrepasar las expectativas y exigencias que requiere el gobierno para el desarrollo de las actividades cotidianamente.

El sector hotelero contribuye al buen funcionamiento del proceso turístico de un País. Estas organizaciones que se dedican a brindar servicios de alojamiento, Deben ampararse bajo las leyes del territorio en donde se encuentra ubicadas, En este caso es en El Salvador. La industria hotelera está regida sobre ciertas leyes salvadoreñas que debe cumplir para sus operaciones de alojamiento, estas son descritas a continuación:

### **2.3.1 Constitución de la Republica**

En la Constitución de la Republica de El Salvador y se hace mención del trabajo y seguridad dentro de la cual se estipulan artículos que ayudan y benefician en el ámbito del Trabajo y Seguridad<sup>25</sup>

Artículo 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcional ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades; físicas, mentales o sociales.

---

<sup>25</sup> Constitución de la Republica de El Salvador

Artículo 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Está fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1° En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad;

2° Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente comente. Para fijar este salario sea tenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labora los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.

En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo v ajo;

3° El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores;

4° El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono;

5° Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios;

6° La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas y la semana laboral de cuarenta y cuatro horas. El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley.

La jornada nocturna y la que cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley. La limitación de la jornada no se aplicará en casos de fuerza mayor.

La ley determinará la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las tareas así lo exija y la de aquellas que deberán media entre dos jornadas.

Las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo;

7° Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley.

Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente, tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio;

8° Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no regirá ésta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria;

9° Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de dar las corresponde la del trabajador de tomarlas;

10° Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo.

Podrá autorizarse su ocupación cuando se considere indispensable para la subsistencia de los mismos o de su familia, siempre que ello no les impida cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria.

La jornada de los menores de dieciséis años no podrá ser mayor de seis horas y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo.

Se prohíbe el trabajo a los menores de dieciocho años y a las mujeres en labores insalubres o peligrosas. También se prohíbe el trabajo nocturno a los menores de dieciocho años. La ley determinará las labores peligrosas o i insalubres;

11° El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley.

12° La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio.

La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de éste a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto.

En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, éste o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirán en el caso de renuncia voluntaria.

Artículo 39.- La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante e la vigencia de dichos contratos convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigentes en cada clase de actividad.

Artículo 40.- Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Artículo 41.- El trabajador a domicilio tiene derecho a un salario mínimo oficialmente señalado, y al pago de una indemnización por el tiempo que pierda a con motivo del retardo del patrono en ordenar o recibir el trabajo o por la suspensión arbitraria

o injustificada del mismo. Se reconocerá al trabajador a domicilio una situación jurídica análoga a la de los demás trabajadores, tomando en consideración la peculiaridad de su labor.

Artículo 42.- La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto y a la conservación del empleo.

Las leyes regularán la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los niños de los trabajadores.

Artículo 43.- Los patronos están obligados a pagar indemnización y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

Artículo 47.- Los patronos y trabajadores privados, sin distinción de nacionalidad, sexo, raza, credo o ideas políticas y cualquiera que sea su actividad o la naturaleza del trabajo que realicen, tiene el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos. El mismo derecho tendrán los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas.

Dichas organizaciones tienen derecho a personalidad jurídica y a ser debidamente protegidas en el ejercicio de sus funciones. Se disolución o suspensión o; lo podrá decretarse en los casos y son las formalidades determinadas por la ley.

Las normas especiales para la constitución y funcionamiento de las organizaciones profesionales y sindicales del campo y de la ciudad, no deben coartarla libertad de asociación. Se prohíbe toda cláusula de exclusión.

Los miembros de las directivas sindicales deberán ser salvadoreños por nacimiento y durante el período de su elección y mandato, y hasta después de transcurrido un año de haber cesado en sus funciones, no podrán ser despedidos, suspendidos disciplinariamente, trasladados o desmejorados en sus condiciones de trabajo, sino por justa causa calificada previamente por la autoridad competente.

### **2.3.2 Código de Trabajo.**

Tiene como objetivo principal velar por los derechos de los trabajadores, así como también exigir que se respeten estos mismos, como lo es tener un trato justo de los patronos con sus empleados, brindar las vacaciones, las remuneraciones y todo lo establecido en los siguientes artículos.<sup>26</sup>

Artículo 119.-Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Artículo 163.- Considerase tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el trabajador está a disposición del patrono; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

Artículo 176.- El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente. El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

---

<sup>26</sup> Código de Trabajo de la república de El Salvador

Artículo 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Artículo 202.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, el trabajador tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

Artículo 309.- El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

### **2.3.3 Código de Comercio<sup>27</sup>**

Regula a todo comerciante que desee realizar en El Salvador cualquier actividad de comercio, industria y servicio, esta última hace referencia a todo establecimiento que brinda alojamiento, según el artículo 3, inciso 1, establecido en el decreto legislativo No 671, publicado por la Asamblea General de la Republica de El Salvador, específicamente en el diario oficial demuestra la 47 siguiente información en el capítulo II, “Depósito en Hoteles y Establecimientos Similares”, (Ley No 67, 1970)

Artículo 1517 El contrato de hospedaje será mercantil cuando el alojamiento, servicios y accesorios con o sin alimentación se prestan a personas dedicadas a ellas.

---

<sup>27</sup> Código de comercio

Artículo 1518 El contrato de hospedaje se regirá por el reglamento respectivo que expedirá la autoridad competente, el cual deberá ser colocado de manera visible en el lugar del establecimiento destinado a la recepción de huéspedes.

#### **2.3.4 Código Civil<sup>28</sup>**

Las instalaciones que prestan servicios de descanso, alimentación entre otros, se le llama Posadas, que posteriormente ha evolucionado a ser conocidos como hoteles, para este sector, se imponen leyes que velen por la seguridad y bienestar para personas que solicitan estancia en sus instalaciones, estableciendo la responsabilidad de proteger la integridad física, moral y material del cliente a propietarios de estos lugares, con la aclaración de demostrar ser exentos de culpa, mencionando todo esto en los siguientes artículos ( No7, 1859):

Artículo 1999": El posadero es responsable de todo daño que cause a dichos efectos por la culpa suya o de sus dependientes, o de los extraños que visitan la posada y hasta de hurtos y robos, pero de fuerza mayor o caso fortuito salvo que se pueda imputar a culpa o dolo.

Artículo 2000": El posadero es además obligado a la seguridad de los efectos que el alojado conserva alrededor de sí. Bajo este aspecto es responsable del daño causado o del hurto o robo cometido por los sirvientes de la posada o por personas extraños que no sean familiares o visitantes del alojado.

---

<sup>28</sup> Código Civil

### **2.3.5 Código de Salud<sup>29</sup>**

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a través del Código de Salud, manifiesta ciertos artículos relacionados a hoteles, (No 955, 1988) como a continuación se presenta:

Artículo 86 (incisos a y b): El Ministerio por sí o por medio de sus delegados, tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes: **a)** La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos, utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados, ferias, mataderos, expendios de alimentos y bebidas, panaderías, fruterías, lecherías, confiterías, cafés, restaurantes, hoteles, moteles, cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar; **b)** La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto.

### **2.3.6 Ley de Turismo<sup>30</sup>**

Establece que esta ley es la encargada de regir establecimientos turísticos tal como los servicios de alojamiento y tiene por propósito promover y regular el sector turístico de

---

<sup>29</sup> Código de Salud

<sup>30</sup> Ley de Turismo

El Salvador, como proporcionar sanciones de no cumplirse con la ley. (No 570, s.f.). A continuación, se citan ciertos artículos que muestran incidencia en mayor grado con lugares de alojamiento: Capítulo V, “De los ingresos para la promoción turística”.

Artículo 16 (inciso a): Se establece una contribución especial para la promoción de turismo, la cual tendrá dos hechos generadores diferenciados: a) el pago de alojamiento, por parte del sujeto pasivo, en cualquier establecimiento que preste tal servicio. Para este caso la contribución especial será de 5%, al precio diario por alojamiento.

Artículo 17: La contribución especial establecida en el artículo que antecede será recaudada por el establecimiento hotelero del que haga uso el sujeto pasivo.

### **2.3.7 Ley General De Prevención De Riesgos En Los Lugares De Trabajo<sup>31</sup>**

Los cuales se engloban aquellos requisitos que las empresas deben de tener para la seguridad de los empleados, los cuales también tienen que estar a disposición de los mismos para el desarrollo de las actividades cotidianas.

Artículo 54.- Todo lugar de trabajo, deberá estar dotado de agua potable suficiente para la bebida y el aseo personal, el cual debe ser permanente, debiéndose, además, instalar bebederos higiénicos.

Artículo 55.- Por servicios sanitarios se entenderá los inodoros o retretes, los urinarios, los lavamanos, los baños y las duchas.

---

<sup>31</sup> ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo capítulo III y IV

Artículo 56.- Todo lugar de trabajo deberá estar provisto de servicios sanitarios para hombres y mujeres, los cuales deberán ser independientes y separados, en la proporción que se establezca en el reglamento de la presente Ley.

Artículo 57.- En todo lugar de trabajo deberá mantenerse un adecuado sistema para el lavado de manos, en la proporción establecida en el reglamento de la presente Ley.

Artículo 58.- En aquellos lugares de trabajo que tengan trabajadores o trabajadoras expuestos a calor excesivo o a contaminación de la piel con sustancias tóxicas, infecciosas o irritantes, deberá instalarse por lo menos un baño de regadera con suficiente agua.

Artículo 59.- El almacenaje de materiales y de productos se hará por separado, atendiendo a la clase, tipo y riesgo de que se trate y se dispondrán en sitios específicos y apropiados para ello, los cuales deben ser revisados periódicamente. El apilamiento de materiales y productos debe hacerse de forma segura, de tal manera que no represente riesgos para los trabajadores y trabajadoras de conformidad a lo establecido en el reglamento correspondiente.

Artículo 63.- Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de la actividad implique algún riesgo para la salud, vida o integridad física del trabajador o trabajadora, será obligación del empleador mandar a practicar los exámenes médicos y de laboratorio a sus trabajadores; asumiendo los costos correspondientes, cuando no sea posible que sean practicados en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Los referidos exámenes no implicarán, en ningún caso, carga económica para el trabajador. Los resultados serán confidenciales y en ningún caso se utilizarán en perjuicio del trabajador.

Artículo 64.- Cuando por recomendación de un profesional en Medicina del Trabajo, del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, un trabajador deba de ser destinado o transferido para desempeñar trabajos más adecuados a su estado de salud y capacidad, será obligación del empleador tomar las medidas administrativas correspondientes para la implementación inmediata de la recomendación médica.

### **2.3.8 Ley de Marcas y otros Signos Distintivos<sup>32</sup>**

#### Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos (Ley No 868, 2002)

Artículo 1: La presente ley tiene por objeto regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, nombres comerciales, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias. Dentro de la ley en el Título II, denominado Marcas que está constituido por el capítulo I, Marcas en General en el artículo 4, cita sobre signos que constituyen una marca:

Artículo 4: Las marcas podrán consistir entre otros en palabras o conjuntos de palabras, incluidos los nombres de personas, letras, números, monogramas, figuras, retratos, etiquetas, escudos, estampados, viñetas, orlas, líneas y franjas, sonidos, olores o combinaciones y disposiciones de colores. Pueden asimismo consistir, entre otros, en la forma, presentación o acondicionamiento de los productos, o de sus envases o envolturas, o de los medios o locales de expendio de los productos o servicios correspondientes. Las marcas también podrán consistir en indicaciones geográficas.

#### Marcas Inadmisibles por Razones Intrínsecas

---

<sup>32</sup> Ley de Marcas y otros signos distintivos

Artículo 8: No podrá ser registrado ni usado como marca o como elemento de ella, un signo que esté comprendido en alguno de los casos siguientes:

c) Que consista exclusivamente en un signo o una indicación que en el lenguaje corriente, técnico o científico, o en la usanza comercial del país sea una designación común o usual del producto o del servicio de que se trate.

d) Que consista exclusivamente en un signo o una indicación que pueda servir en el comercio para calificar o describir alguna característica del producto o del servicio de que se trate.

g) Que sea contrario a la moral o al orden público.

h) Que comprenda un elemento que ofenda o ridiculice a personas, ideas, religiones o símbolos nacionales de cualquier país o de una entidad internacional.

i) Que pueda causar engaño o confusión sobre la procedencia geográfica, la naturaleza, el modo de fabricación, las cualidades, la aptitud para el empleo o el consumo, la cantidad o alguna otra característica del producto o del servicio de que se trate.

k) Que reproduzca o imite total o parcialmente, el escudo, bandera u otro emblema, sigla, denominación o abreviación de denominación de cualquier Estado u organización internacional, sin autorización expresa de la autoridad competente del Estado o de la organización internacional de que se trate.

l) Que reproduzca o imite, total o parcialmente, un signo oficial de control o de garantía adoptado por un Estado o una entidad pública, sin autorización expresa de la autoridad competente de ese Estado.

### Marcas Inadmisibles por Derechos de Terceros.

Artículo 9: No podrá ser registrado ni usado como marca o como elemento de ella, un signo cuando ello afecte a algún derecho de tercero, en los siguientes casos:

a) Si el signo fuera idéntico o similar a una marca u otro signo distintivo Ya registrado o en trámite de registro a favor de un tercero desde una fecha anterior, para mercancías o servicios relacionados con las mercancías y servicios protegidos por una marca registrada o en trámite, cuando ese uso dé lugar a probabilidad de confusión; b) Si el signo por semejanza gráfica, fonética, olfativa o ideológica con otras marcas y demás signos distintivos ya registrados o en trámite de registro a favor de un tercero desde una fecha anterior, para mercancías o servicios relacionados con productos o servicios protegidos por una marca registrada o en trámite de registro, dé a probabilidad de confusión.

c) Si el signo fuera susceptible de causar confusión por ser idéntico o similar a un nombre comercial o un emblema usado en el país por un tercero desde una fecha anterior, siempre que el giro o la actividad mercantil sean similares.

d) Si el signo afectara el derecho de la personalidad de un tercero, o consistiera parcial o totalmente en el nombre, firma, título, seudónimo, imagen o retrato de una persona distinta de la que solicita el registro, salvo autorización expresa del tercero o de sus herederos.

e) Si el registro del signo se hubiera solicitado para perpetrar o consolidar un acto de competencia desleal. Plazo del registro y renovación

Artículo 21: El registro de una marca tendrá una vigencia de diez años a partir de la fecha de su inscripción. Podrá renovarse indefinidamente su registro por períodos.

### **2.3.9 Reglamento General de la Ley de Turismo.**

Artículo 1: El presente Reglamento General de la Ley de Turismo, tiene por objeto desarrollar las disposiciones contenidas en la Ley de Turismo y contribuir a ejecutar esta actividad dentro del territorio nacional.

### **2.3.10 Empresas Turísticas De Alojamiento.**

Hotel: Establecimiento que presta servicios permanentes de alojamiento turístico en habitaciones u otro tipo de unidades independientes para el mismo fin, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con acceso general para huéspedes y visitantes; disponiendo además de un área de acceso al público con servicios de recepción y registro de huéspedes durante las veinticuatro horas del día, así como área para el servicio de alimentación, sala de estar, y otros servicios complementarios.<sup>33</sup>

### **2.3.11 Reglamento Interno de Trabajo del Hotel Trópico Inn.**

El Reglamento Interno del Hotel Trópico Inn tiene como objetivo principal el desempeño de las actividades internas, al mismo tiempo que rige el desempeño del empleado, mediando el conocimiento de sus responsabilidades, derechos y deberes u

---

<sup>33</sup> Reglamento General de la Ley de Turismo, Capítulo V

obligaciones. Por lo tanto, es indispensable que los empleados conozcan los derechos y deberes a los cuales están sujetos dentro de la institución.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Reglamento Interno de trabajo del Hotel Trópico Inn.

# **CAPITULO III**

### **3.0 Metodología de la Investigación**

#### **3.1 Investigación Exploratoria.**

La investigación fue de tipo exploratoria, ya que estuvo orientada a los empleados de la empresa TROPICO INN, se implementó un cuestionario que permitió determinar los aspectos interpersonales que interfieren en el clima organizacional y en consecuencia en la efectividad laboral.

Su finalidad es proveer una referencia general de la temática, a menudo desconocida, presente en la investigación a realizar.

#### **3.2 Investigación Cuantitativa**

Es el procedimiento de decisión de señalar, entre ciertas alternativas, como usando magnitudes numéricas que puede ser tratada mediante herramientas del campo de la estadística.

#### **3.3 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo esta se soporta principalmente en técnicas como: la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental., teniendo así una noción más clara de las necesidades, actitudes y comportamientos de los empleados. (Vernal., 2002)<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Cesar Augusto Vernal, Metodología de la Investigación para Administración y Economía Editorial Prentice hall 2002

### 3.4 Población.

Para poder realizar la investigación, se ha identificado una sola unidad de análisis que es todo el personal de la empresa TROPICO INN de la ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel. El cual está conformado por 118 sujetos de los cuales están divididos y organizados en diferentes áreas de la empresa, las cuales se mencionan:

DEPARTAMENTOS	EMPLEADOS
SERVICIO	26
RECEPCION	11
INFORMATICA	6
HABITACIONES	15
BAR Y RESTAURANTE	12
COCINA	19
LAVANDERIA	7
VENTAS	3
CONTABILIDAD	11
MENTENIMIENTO	8
<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>	<b>118</b>

**Fuente:** Proporcionada por la Gerente Hotel Trópico Inn durante entrevista realizada el día 13 de abril 2019.

### **3.5 Diseño de la Muestra.**

En esta investigación para poder determinar la muestra del personal de la empresa TROPICO INN, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas ya que se conoce con exactitud el número de empleados de la empresa.

Es de vital importancia en toda investigación poder determinar a quienes, y a cuantas personas se aplicará los instrumentos de recolección de datos, además, la manera de cómo se elegirán estas personas, para que los resultados que se obtengan puedan ser generalizados a la población en su totalidad, es decir que presenten homogeneidad en todas sus partes.

Es por ello que para la realización de este estudio que consiste en la creación de un plan estratégico que contribuya a mejorar el clima organizacional de los empleados de la empresa TROPICO INN se utilizó una investigación que describió las características de este fenómeno.

### **3.6 Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra.**

#### **3.6.1 Método de Muestreo Probabilístico.**

En esta investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple, es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado. (Bonilla., 1991)<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Estadística II, Gidalberto Bonilla; Edición: 4a. ed. El Salvador. SV. UCA. 1991.

### 3.6.2 Calculo de la Muestra.

En la empresa TROPICO INN, el número de sujetos es de 118, por ende, se puede decir que se conoce con exactitud de número de la población a estudiar, por lo cual se aplica la siguiente formula.

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

DONDE:

**n** = Tamaño de la muestra

**P** = Probabilidad de que el evento ocurra.

**Q** = Probabilidad de que el evento no ocurra.

**e<sup>2</sup>** = Error de Estimación

**Z<sup>2</sup>** = Nivel de confianza

Datos para el cálculo.

**N= 118.**

**n=?**

**P = 0.50**

**Q = 0.50**

**e<sup>2</sup> = 0.05**

**Z<sup>2</sup> = 1.96**

$$Z^2 P.Q.N$$

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

$$(1.96)^2 (0.5) (0.5).N$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5).N}{(0.5)^2 (118-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$(3.8416) (0.5) (0.5).155$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5).155}{(0.0025) (118-1) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$(3.8416) (0.5) (0.5).155$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5).155}{(0.0025) (118-1) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = 91$$

Se ha determinado que el número de empleados a encuestar en la empresa TROPICO

INN es

De 91 sujetos.

### **3.7 Fuentes de Recopilación de Información.**

#### ➤ Fuentes Primarias.

Por medio de estas fuentes se obtuvo información directa, que ayudó a fortalecer la investigación ya que estas son consideradas como datos de primera mano, con un grado de trascendencia. Dentro de las fuentes primarias tenemos: la gerente de Recursos Humanos, empleados, y el ambiente natural o los acontecimientos donde se aplicaron las técnicas de recolección.

Los datos primarios se obtuvieron mediante las técnicas utilizadas (observación, entrevista y encuesta), las cuales permitieron detectar la problemática que existe en la empresa trópico INN así como también establecer contacto con los empleados de la institución.

#### ➤ Fuentes Secundarias

Estas fuentes nos sirvieron para obtener información sobre el tema de investigación, referenciando principalmente a las fuentes primarias. Las fuentes secundarias utilizadas para la obtención de la información son libros, tesis, periódicos, documentos virtuales (Internet), entre otros. Es por esta razón que esta información fue comparada con las fuentes primarias para poder establecer datos que ayudaron a desarrollar el estudio. Esta fuente es válida siguiendo un procedimiento sistemático adecuado a las características del tema, objetivos y al diseño de investigación establecido.

### **3.7.1 Técnicas.**

Las técnicas utilizadas para la recopilación de información fueron: la encuesta, la entrevista y la observación directa.

- La observación directa: fue utilizada para recolectar información en cuanto al comportamiento y conducta de las áreas de análisis de la empresa. Por medio de esta técnica se tendrá contacto directo con los elementos que forman parte del objeto de estudio y los resultados obtenidos se utilizarán para las deducciones posteriores.
- La entrevista: esta técnica estaba destinada al Gerente de Recursos Humanos de la empresa TROPICO INN. Se obtiene información mediante la conversación entre el entrevistador y entrevistado esto se logra a través de una guía de entrevista previamente elaborada.
- La encuesta: esta técnica fue utilizada para conocer la opinión de los empleados de la empresa TROPICO INN. La encuesta recopila información de interés, que a través de un cuestionario se podrá detectar la opinión de los empleados sujetos al estudio.

### **3.7.2 Instrumentos.**

Para cada técnica empleada se utilizó un instrumento, los cuales se mencionan a continuación:

- Guía de entrevista

Dirigida a la Gerente de Recursos Humanos, estará compuesta por un cuestionario de preguntas abiertas.

➤ Cuestionario

Fue suministrado a los empleados de la empresa TROPICO INN, se efectuarán preguntas cerradas de opción múltiple.

Los instrumentos mencionados anteriormente fueron diseñados tomando en cuenta las necesidades de información, de tal manera que permitieron satisfacer las carencias y contribuyeron a la ejecución eficiente de todas las actividades referentes a la investigación.

**3.8 Plan de Análisis.**

El Análisis de la Información parte de la simple recopilación y lectura de textos hasta la interpretación, el análisis es la herramienta clave que permite transformar lo observado e investigado en una conclusión con base en los hallazgos que e generan durante todo el proceso de investigación.

Procedimiento para realizar la investigación. La investigación se realizará por medio documental y por investigación de campo.

Procedimiento para la investigación documental. Para obtener la información documental, se seleccionará teoría relacionada al tema de estudio.

Procedimiento para la investigación de campo, la información se obtendrá por medio del gerente de recursos humanos que se hará por medio de la entrevista al empleado por medio de la encuesta para lo cual el grupo investigador se presentará a los diferentes departamentos del Hotel Trópico Inn.

La realización de la entrevista. En el caso el Gerente al cual se entrevistará se realizará una cita previa, para que nos brinde un poco de su tiempo y nos pueda la información necesaria para la investigación.

Realización de la encuesta. Para llevar a cabo este procedimiento se tomará en cuenta el total de la población de los empleados de la empresa al estar encuestando a los diferentes elementos, el grupo investigador explicará a estos la finalidad de este instrumento y las instrucciones de llenado.

Procesamiento de datos. Para facilitar el análisis de los recursos obtenidos, en la encuesta se presentará la información de la siguiente manera. Pregunta: Interrogante dirigida al encuestado.

Objetivo: Lo que se pretende conocer con cada una de las preguntas.

Tabla de Frecuencia: Se muestran los datos obtenidos de cada pregunta en forma de porcentaje.

Gráfico: es la presentación grafica de los resultados.

Análisis e interpretación: se detalla de forma clara los resultados obtenidos reflejados en la tabla y gráfica.

### **3.9 Procesamiento de Información.**

La recolección de la información estuvo bajo la responsabilidad de los miembros del grupo de investigación.

La interpretación de los datos incluye la pregunta con su objetivo, seguidamente se presenta una tabla que contiene tres columnas, en la columna uno se mencionan las alternativas, en la columna dos va la frecuencia absoluta de cada alternativa y en la

columna tres se colocó el porcentaje de cada alternativa y el número de filas está determinado por la cantidad de alternativas para cada interrogante. Posteriormente se presenta un gráfico circular diseñado con variedad de colores para dar una mejor vistosidad, por último, se realizó un análisis a cada pregunta, tomando en cuenta los resultados obtenidos.

# **CAPITULO IV**

## **4 análisis e Interpretación de Resultados.**

### **4.1 Análisis de Datos Obtenidos de Entrevista Realizada a Gerente Hotel**

#### **Trópico Inn.**

##### **Pregunta 1 ¿Qué entiende por clima organizacional?**

Entiendo que el Clima Organizacional, en si es como se desenvuelven todas las áreas de la empresa, es decir, como se encuentra la empresa en diversos puntos como las relaciones interpersonales, el logro de los objetivos, también como se relacionan en cuanto a la comunicación de empleados y Gerencia, el Clima Organizacional es aquello que debe de estar en armonía dentro de la empresa como lo es el Hotel Trópico Inn.

##### **Pregunta 2 ¿Cómo considera el clima organizacional dentro de la Empresa?**

Pues lo considero bastante bueno, ya que actualmente como gerencia nos esmeramos para lograr mantener un buen Clima Organizacional, desarrollamos diferentes acercamientos hacia los empleados para saber qué es lo que los aqueja, para dar soluciones a los problemas y de esta manera nos aseguramos que el trato del empleado hacia el cliente sea excelente.

##### **Pregunta 3 ¿Dentro de la Empresa que aspectos del clima organizacional se aplican?**

Como gerencia aplicamos lo que es relaciones interpersonales, ya que esto es clave para lograr los demás aspectos del Clima Organizacional, también ponemos en práctica el trabajo en equipo, porque dentro de la empresa se trabaja en base a objetivo que tenemos que lograr todos juntos, también se aplican lo que es la Comunicación y motivación, es decir, que como gerencia tenemos una comunicación efectiva y de la misma manera se motiva a los empleados en cuanto a las capacitaciones como empresa las desarrollamos pero no tan seguidos sino de casi una vez por año.

**Pregunta 4 ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones?**

Como gerencia la opinión de los empleados se toma en cuenta solo en algunas ocasiones, por que como empresa y gerencia la mayoría de las decisiones las tomamos nosotros, pero algunas veces si se toman en cuenta, cuando son decisiones referentes a ellos, como por ejemplo que tipo de horarios les saldrían mejor, aunque como gerencia quienes tomaran las decisiones tenemos que ser nosotros.

**Pregunta 5 ¿Existe en la empresa una buena comunicación entre la Gerencia y sus empleados?**

La comunicación que se tiene de nosotros como gerencia así nuestros empleados es muy buena, porque nos enfocamos en tener un acercamiento para determinar qué es lo que a ellos les aqueja, cuáles son sus problemas y se podría hacer como gerencia para lograr un mayor rendimiento por parte de los empleados, por lo mismo creemos como empresa que la comunicación es muy buena actualmente y por lo mismo se están logrando los objetivos dentro de la misma.

**Pregunta 6 ¿Qué tipo de incentivos aplica la empresa a sus empleados?**

Los incentivos que como empresa desarrollamos actualmente son monetarios, aunque no siempre se les da dinero en efectivo, pero si brindamos cupones con cierta cantidad canjeable ya sea acá dentro del Hotel o fuera de ella, pero esto se realiza de manera general no de manera individual, ya que cuando se logran los objetivos planteados, pues todo contribuyen al desarrollo y al logro del mismo.

**Pregunta 7 ¿Qué tipo de sanciones efectúa la empresa a sus empleados?**

Como empresa desarrollamos distintas sanciones dependiendo de la gravedad de los casos, por ejemplo si es una falta leve simplemente se le llama la atención de manera verbal, si se hace este llamado y no lo atiende entonces se hace una sanción por escrito y si al mismo empleado se le aplican tres sanciones por escrito, se le hace una inhabilitación ya sea por tres días, cinco días, y si con estas medidas el empleado sigue con su comportamiento inadecuado dentro de la empresa, entonces se lleva acabo el retiro definitivo de la empresa, es decir, el despido.

**Pregunta 8 ¿Cree usted que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, que Fomente el trabajo en equipo?**

Pues como gerente yo considero que, si hay una buena colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, ya que como Hotel trópico Inn realizamos distintos eventos en los cuales necesitamos el apoyo en conjunto de todas las áreas, para todas las actividades es necesario el trabajo en equipo ya que son actividades grandes, por lo tanto, se fomenta el trabajo en equipo dentro de la empresa.

**Pregunta 9 ¿Usted como Gerente de la empresa considera que surgen conflictos frecuentemente en La empresa?**

Pues el surgimiento de conflictos dentro de la empresa es algo que seda con frecuencia, ya que los conflictos son de diversas índoles, como por ejemplo el extravió de una pertenencia de algunos de los empleados, también malos entendidos por información que comúnmente se llama rumores de pasio, también sedan conflictos en cuanto a la atención de un cliente.

**Pregunta 10 ¿Considera usted que el trabajo que desarrollan sus empleados, es desgastador emocionalmente y físicamente?**

Pues como empresa consideramos que el trabajo y las diversas actividades que se llevan a cabo en la empresa son extensas y a veces conlleva mucho trabajo, pero no consideramos que sea tan desgastador, y por lo tanto creamos los tiempos puntuales para que los empleados no se cansen demasiado y desarrollen las diversas actividades de manera efectiva.

**Pregunta 11 ¿Considera usted que el ambiente laboral en la empresa y la realización de sus actividades les genera estrés a sus empleados?**

El estrés en los empleados por el ambiente laboral, consideramos que, si se da, pero de manera diminutiva, por que quiérase o no el estrés es algo que siempre se da, porque se estresan pero no es por las actividades desarrolladas si no que muchas veces son por problemas personales, los cuales influye en el desarrollo de las actividades y por ende los empleados andan estresados en la empresa pero por factores externos a la empresa.

**Pregunta 12 ¿La empresa realiza actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés?**

Actualmente en la empresa no se realizan mecanismos o métodos definidos para contrarrestar el estrés, sino que simplemente se trata de acoplar los horarios para que de esta manera los empleados no se estresen demasiado, también se trata de darles un tiempo prudencial para ingerir sus alimentos lo cual contribuye a erradicar el estrés.

**Pregunta 13 ¿Cuenta la empresa con técnicas o métodos de motivación?**

La empresa en si no cuenta con métodos de Motivación definidos, pero como gerencia tratamos de motivar a los empleados con incentivos, también los motivamos dándoles

horarios flexibles lo cual los motiva para desarrollar de una mejor manera las diferentes actividades para lograr los objetivos que como empresa tenemos planteados.

**Pregunta 14 ¿Existen programas de capacitación dentro de la Empresa?**

En la empresa no existen programas de capacitación ya definidos, si no que las capacitaciones se realizan dependiendo de las necesidades de los empleados, es decir, en algunos temas que son claves para la atención al cliente, así como también del conocimiento necesario para llevar a cabo actividades importantes dentro de la empresa, las capacitaciones se realizan una vez al año dependiendo de los programas brindados por empresas capacitadoras.

**Pregunta 15 ¿Se le proporciona al empleado suficiente libertad para organizar su trabajo,**

**Siempre que lo haga bien y a tiempo, capaz de lograr un nivel de satisfacción por pertenecer a la Empresa Hotel TROPICO INN?**

Como empresa tratamos de darle la mayor libertad al empleado, pero siempre tratamos de supervisar su trabajo para ver el desempeño del mismo, pero le damos libertad de desempeñar su trabajo siempre y cuando vaya acorde a lo establecido, así como logrando la meta final, lo cual logra en el empleado una satisfacción por la cual se sienten identificados con la empresa y por lo tanto sienten la necesidad de pertenecer a la empresa Hotel Trópico Inn.

**Pregunta 16 ¿Usted como Gerente considera que el liderazgo en la empresa está debidamente definido? ¿Por qué?**

Como empresa estamos seguro que el liderazgo en la empresa está debidamente definido, ya que cuando los empleados tienen dificultades sus jefes inmediatos y nosotros como

gerentes estamos a la orden para ayudarles a darles soluciones, por lo tanto el liderazgo está definido, también por la puesta en marcha y establecer los objetivos claros a alcanzar por lo tanto el liderazgo está debidamente definido.

**Pregunta 17 ¿Considera usted que la gerencia plantea sus objetivos de tal forma que se crea**

**una visión compartida del trabajo que se realiza entre los miembros de la empresa?**

Como la gerente del Hotel Trópico Inn estoy segura que la gerencia si plantea sus objetivos y los establece de forma clara y concisa los cuales son transmitidos al empleado, al mismo tiempo que se le hace saber al empleado la importancia que tienen ellos para la empresa en el logro de los objetivos, de tal manera que se crea una visión compartida entre la gerencia y los empleados.

**Pregunta 18 ¿La empresa realiza a sus empleados evaluaciones de desempeño? De ser así cada cuanto realiza dichas evaluaciones?**

En la empresa no se realizan Evaluaciones de Desempeño, solamente se realizan supervisiones y se verifica que se haya logrado los objetivos establecidos por la empresa, entonces como gerencia del Hotel Trópico Inn, podemos establecer que no se realizan ningún tipo de evaluaciones de desempeño.

**Pregunta 19 ¿Qué factores laborales considera usted que influye para el desarrollo óptimo del clima Organizacional?**

Los factores más importantes serian el Manejo del Estrés, ya que si se logra erradicar por completo esto ayudaría a mejorar el Clima Organizacional, así como también lo que es la prevención de problemas, porque si se evitan los problemas al interior de la empresa, esto contribuiría a mejorar el clima de la empresa y también el desarrollo de las actividades.

**Pregunta 20 ¿Considera usted que la implementación de un plan estratégico de mejora del clima Organizacional contribuirá a corregir el ambiente en la empresa?**

Pues como gerente considero que sí, ya que esto vendría a corregir errores y a identificar las deficiencias que como empresa tenemos, y se lograría establecer soluciones rápidas y programadas, por lo tanto la implementación de un plan estratégico mejoraría en gran manera el Clima Organizacional de la empresa. También esto ayudaría al Hotel a establecer mejores objetivos los cuales siempre estén enfocados al mejoramiento de la empresa.

## 4.2 Análisis de Datos Obtenidos de Encuestas Realizadas a los Empleados del Hotel Trópico Inn.

### Pregunta 1 ¿Conoce usted la definición de clima organizacional?

**Objetivo:** Establecer el conocimiento que poseen los empleados acerca del Clima Organizacional

**TABLA N° 1**  
**DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	85	93%
NO	6	7%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 1.

### **Análisis.**

El 93% de los empleados tienen conocimiento de que es clima organizacional, mientras que un 7% no poseen una definición clara de Clima Organizacional, resaltando que es mayor la cantidad de empleados que si manejan el concepto de Clima Organizacional.

### **Interpretación.**

En base a los resultados obtenidos en la presente interrogante, se puede establecer que la mayoría de los empleados tienen un concepto claro a acerca del Clima Organizacional lo cual abona a un mayor desempeño de la investigación.

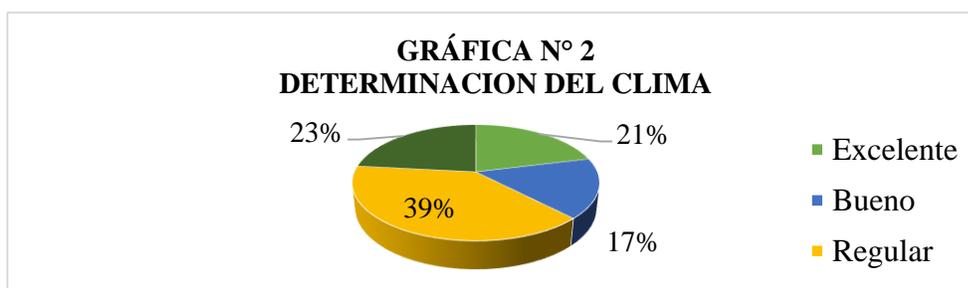
## Pregunta 2 ¿Cómo considera el clima Organizacional dentro de la Empresa

**Objetivo:** Establecer el Clima Organizacional que posee la empresa Hotel Trópico Inn

**TABLA N° 2**  
**DETERMINACION DEL CLIMA**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
<b>Excelente</b>	20	21 %
<b>Bueno</b>	15	17 %
<b>Regular</b>	35	39 %
<b>Malo</b>	21	23%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 2.

### **Análisis.**

El 100% de los empleados encuestados un 21% consideran que el Clima dentro de la empresa es Excelente, un 17 % manifiestan que es Bueno, 35% consideran que el Clima Organizacional dentro de la empresa es Regular, mientras que un 23% establece que el Clima Organizacional es Malo.

### **Interpretación.**

En esta interrogante se puede observar que la opinión de los empleados está dividida, ya que manifiestan diferentes puntos de vista de cómo se encuentra el Clima Organizacional, siendo estas un plus a la investigación para lograr mejorar el Clima Organizacional de la empresa.

### Pregunta 3 ¿Dentro de la Empresa que aspectos del clima organizacional se aplican?

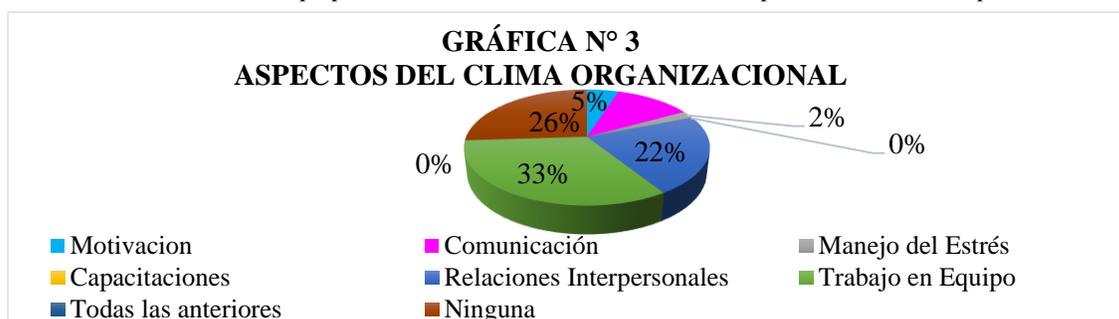
**Objetivo:** Conocer los aspectos del Clima Organizacional que se ejecutan en la empresa.

**TABLA N° 3**

#### ASPECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
<b>Motivación</b>	5	5%
<b>Comunicación</b>	10	12%
<b>Manejo del Estrés</b>	2	2 %
<b>Capacitaciones</b>	0	0 %
<b>Relaciones Interpersonales</b>	20	22%
<b>Trabajo en Equipo</b>	30	33%
<b>Todas de las anteriores</b>	0	0 %
<b>Ninguna</b>	24	26%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn"



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 3.

#### **Análisis.**

De los aspectos del Clima Organizacional aplicados en la empresa un 5% manifiestan que es la Motivación, 12% la Comunicación, un 2% Manejo del Estrés, 0% de Capacitaciones, 22% Relaciones Interpersonales, 33% Trabajo en Equipo, 0% Todas las anteriores y un 26% Ninguna.

#### **Interpretación.**

Según lo manifestado por los empleados el aspecto que se aplica un poco es el Trabajo en Equipo, más sin embargo se necesitan mejorar todos los aspectos antes mencionados.

#### **Pregunta 4 ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones?**

**Objetivo:** Verificar si la gerencia toma en cuenta la Opinión de los empleados en la Toma de decisiones.

**TABLA N° 4**  
**OPINION DE LOS EMPLEADOS**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
<b>Siempre</b>	0	0 %
<b>A veces</b>	0	0 %
<b>Casi Nunca</b>	12	13 %
<b>Nunca</b>	79	87 %
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 4.

#### **Análisis.**

En la presente Grafica N° 4, del 100% de los empleados encuestados afirman que se les toma en cuenta siempre un 0%, seguido de un 0% A veces, 12% Casi Nunca y un 79% que Nunca.

#### **Interpretación.**

Por lo tanto, con lo manifestado se determina que nunca se les toma en cuenta a los empleados en la Toma de Decisiones, esto en un factor deficiente para empresa, ya que no se mantiene ese equilibrio de opiniones que contribuyan al desarrollo de la empresa.

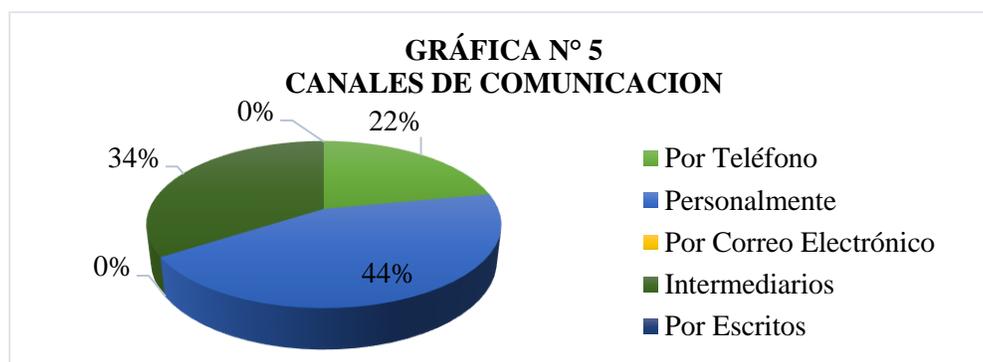
**Pregunta 5 ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan en la empresa para comunicarse de los niveles gerenciales a niveles inferiores?**

**Objetivo:** Identificar los principales Canales de Comunicación utilizados por la Gerencia.

**TABLA N° 5**  
**CANALES DE COMUNICACION**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
<b>Por Teléfono</b>	20	22%
<b>Personalmente</b>	40	44 %
<b>Por Correo Electrónico</b>	0	0 %
<b>Intermediarios</b>	31	34%
<b>Por Escritos</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn"



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 5.

### **Análisis.**

Los Canales de Comunicación utilizados por la Gerencia para comunicarse con los niveles bajos, son los siguientes un 22% lo hacen por Teléfono, 44% Personalmente, 0% por Correo Electrónico, 34 Intermediarios y un 0% por escritos.

### **Interpretación.**

En base a los datos de la tabla N° 5 se establece que el canal de comunicación más utilizado de la gerencia a los niveles inferiores es Personalmente, por lo tanto, la información que se brinda personalmente en la empresa es más eficiente.

## Pregunta 6 ¿Qué tipo de incentivos brinda la empresa a sus empleados?

**Objetivo:** Identificar los incentivos que la empresa brinda a sus empleados

**TABLA N° 6**  
**TIPOS DE INCENTIVOS**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
<b>Monetarios</b>	0	0%
<b>Regalos</b>	8	9 %
<b>Reconocimientos</b>	3	3%
<b>Boleto de Supermercado</b>	0	0%
<b>Otros</b>	80	88%
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 6.

### **Análisis.**

En la Grafica N° 6, el 100% de los empleados encuestados manifiestan que los incentivos seleccionados con un 0% Monetarios, 9% Regalos, 3% Reconocimientos, 0% Boleto de Supermercado y con un 80% Otros Incentivos.

### **Interpretación.**

Al analizar los resultados se observa que solo dos incentivos ponen en práctica en la empresa, pero en pequeña escala, por lo tanto, reciben otros incentivos pero que no son relevantes ni suficientes.

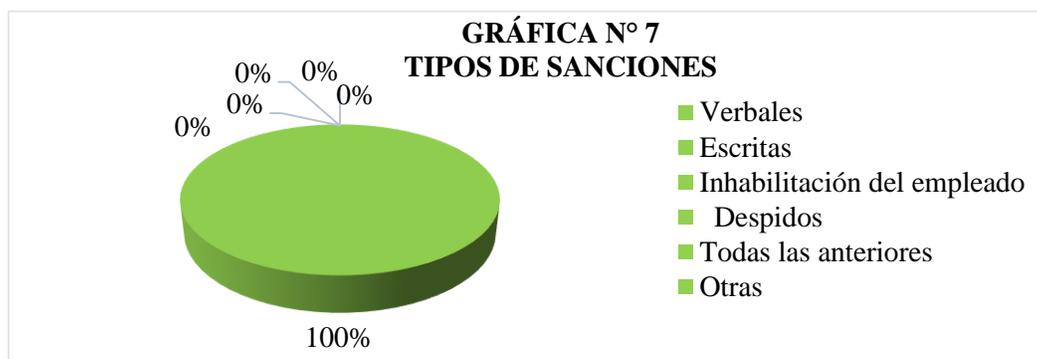
**Pregunta 7 ¿Qué tipo de sanciones efectúa la empresa a sus empleado.**

**Objetivo:** Establecer cuáles son las sanciones que aplica la empresa a sus empleados.

**TABLA N° 7**  
**TIPOS DE SANCIONES**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Verbales	0	0 %
Escritas	0	0 %
Inhabilitación del empleado	0	0%
Despidos	0	0 %
Todas las anteriores	91	100%
Otras	0	0%
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 7.

**Análisis.**

El 100% de los encuestados opina que Todos los tipos de sanciones descritas se aplican en la empresa como lo son las sanciones Verbales, Escritas, Inhabilitación del empleado y Despidos.

**Interpretación.**

Las sanciones que actualmente ejecuta la empresa cuando los empleados realizan actividades indebidas son importantes ya que establecen un orden, el cual deben de seguir para permanecer en la empresa.

**Pregunta 8 ¿Cree usted que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, que fomente el trabajo en equipo?**

**Objetivo:** Determinar el grado de colaboración existente entre las áreas de la empresa, que fomente el trabajo en equipo.

**TABLA N° 8**  
**FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	10	11 %
No	81	89 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 8.

### **Análisis.**

Del 100% de los empleados encuestados establecen que el trabajo entre las diferentes áreas que fomente el trabajo en equipo un 11% manifiesta que sí, mientras que 89% manifiesta que no.

### **Interpretación.**

Por lo tanto, se puede determinar que no se fomenta el trabajo en equipo en la empresa, lo cual es una deficiencia que no contribuye al mejoramiento del Clima Organizacional y que a la vez perjudica el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de metas.

**Pregunta 9 ¿Usted como empleado de la empresa considera que surgen conflictos frecuentemente en la empresa?**

**Objetivo:** Establecer si son o no frecuentes los conflictos en la empresa.

**TABLA N° 9**  
**SURGIMIENTOS DE CONFLICTOS**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	80	88 %
No	11	12 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 9.

### **Análisis.**

En la Gráfica N° 9 el 88% de los empleados encuestados considera que, si surgen problemas frecuentemente en la empresa, mientras que un 12% considera que no surgen problemas, ya que dichos problemas perjudican el Clima Organizacional.

### **Interpretación.**

En base a lo manifestado por los empleados se puede determinar que los problemas si surgen con frecuencia en la empresa, los cuales deben de ser solucionados a la brevedad posible por parte de la gerencia para lograr una equidad entre las áreas de la empresa.

**Pregunta 10** ¿Considera usted que su trabajo, es desgastador emocionalmente y físicamente?

**Objetivo:** Conocer si el trabajo realizado en la empresa es desgastador emocionalmente y Físicamente.

**TABLA N° 10**  
**TRABAJO DESGASTADOR**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	91	100 %
No	0	0 %
Total	91	100 %

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 10.

### **Análisis.**

El 100% de los empleados opinan que su trabajo Si es desgastador emocionalmente y físicamente, lo cual afecta el desarrollo de las actividades.

### **Interpretación.**

Se puede establecer que los empleados del Hotel Trópico Inn tienen demasiada carga de trabajo, por lo cual ellos determinan que su trabajo es desgastador, la empresa debe de tomar en cuenta estos datos para brindarles mayores espacios y no sobre cargar a los empleados.

**Pregunta 11 ¿Considera usted que el ambiente laboral en la empresa y la realización de sus actividades le genera estrés?**

**Objetivo:** Determinar si la magnitud de las actividades realizadas dentro de la empresa les genera estrés a los empleados.

**TABLA N° 11  
GENERACION DE ESTRES**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
<b>Si</b>	80	88 %
<b>No</b>	4	4 %
<b>En Ocasiones</b>	7	8 %
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn"



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 11.

### **Análisis.**

Para un 88% de los empleados encuestados Si les genera estrés la realización de las actividades, mientras que un 4% manifiesta que no les genera estrés y solo un 8% dice que les genera estrés solo en Ocasiones.

### **Interpretación.**

Los datos reflejados en la tabla nos indican que el grado de estrés que tienen los empleados del Hotel Trópico Inn es grande, esto afecta el desarrollo de las actividades de los mismos, lo que repercute en que se efectúen de manera indebida por el bajo nivel de satisfacción que poseen los empleados.

**Pregunta 12 ¿La empresa realiza actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés?**

**Objetivo:** Determinar si la empresa aplica actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés de los empleados.

**TABLA N° 12**  
**MECANISMOS EN CONTRA DEL ESTRES**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	0	0 %
No	91	100 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 12.

### **Análisis.**

El 100% de los empleados encuestados manifiestan que la empresa no realiza actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés.

### **Interpretación.**

En cuanto a los resultados de esta interrogante se determina que la empresa no ejecuta ningún mecanismo para contrarrestar el estrés, lo cual es una debilidad que deberían de corregir para lograr un mayor porcentaje de satisfacción de los empleados para que se sientan identificados y comprometidos con el logro de objetivos.

### Pregunta 13 ¿Cuenta la empresa con técnicas o métodos de motivación?

**Objetivo:** Establecer si desarrollan técnicas o métodos de Motivación en la empresa.

**TABLA N° 13**  
**SI CUENTA CON TECNICAS DE MOTIVACION**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	12	13 %
No	79	87 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 13.

#### **Análisis.**

En base a los datos presentados el 87% de los empleados afirma que la empresa no cuenta con técnicas o métodos de Motivación, mientras que el 13% afirma que si cuentan con métodos de Motivación, dichos datos son relevantes ya que la Motivación es un aspecto importante.

#### **Interpretación.**

El mayor porcentaje de la población total de los empleados establece que no reciben métodos ni técnicas de motivación, lo cual de no ser tomado en cuenta por la actual gerencia puede traer mayores problemas que los que actualmente sedan, es decir, que los empleados no tienen esa motivación necesaria que debería de ser empleada por la empresa para lograr mejorar el Clima Organizacional.

**Pregunta 14 ¿Existen programas de capacitación dentro de la Institución?**

**Objetivo:** Conocer si la empresa emplea programas de Capacitación que ayuden a los empleados.

**TABLA N° 14**  
**APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	0	0 %
No	91	100 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 14.

**Análisis.**

Los empleados establecen en un 100% que la empresa no desarrolla programas de Capacitación,

**Interpretación.**

La empresa actualmente no ejecuta ningún programa de Capacitación lo cual pone a los empleados de la misma en desventajas ante diferentes actividades o diferentes temas los cuales son importantes conocer para lograr un crecimiento tanto personal como grupal.

**Pregunta 15 ¿Se le proporciona suficiente libertad para organizar su trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo, capaz de lograr un nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa Hotel TROPICO INN?**

**Objetivo:** Evaluar la libertad brindada al empleado para lograr un nivel de satisfacción

**TABLA N° 15**  
**NIVEL DE SASTIFACCION**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	21	23 %
No	70	77 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 15.

**Análisis.**

El 23% de los empleados encuestados manifiestan que la empresa si les brinda la libertad suficiente para desarrollar sus actividades, mientras que un 77% da a conocer que no reciben esta libertad para organizar su trabajo.

**Interpretación.**

En base a los datos presentados en la interrogante número 15 se puede determinar que solo a un pequeño porcentaje del total de empleados se le da la libertad necesaria en las áreas de la empresa para organizar su trabajo, lo cual afecta en gran manera la estabilidad del empleado y la satisfacción.

**Pregunta 16 ¿Usted como empleado considera que el liderazgo de su jefe inmediato en su actitud laboral en la empresa está debidamente definido?**

**Objetivo:** Conocer con exactitud si el liderazgo del jefe inmediato está debidamente definido dentro de la empresa.

**TABLA N° 16**  
**DEFINIR EL NIVEL DE LIDERAZGO**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	75	82 %
No	16	18 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 16.

**Análisis.**

El 82% de los empleados encuestados opina que el liderazgo de su jefe inmediato Si está debidamente definido, mientras que un 18% opina que no está bien definido, pues esto afecta en gran manera el desempeño de los mismos empleados.

**Interpretación.**

El liderazgo en la empresa Hotel Trópico Inn según los empleados si está bien definido, esto contribuye a que los empleados tengan un referente que les guie en el transcurso de las diferentes actividades a realizar, pero cabe recalcar que este factor debe de ser mejorado para crecer como empresa.

**Pregunta 17 ¿Considera usted que la gerencia plantea sus objetivos de tal forma que se crea una visión compartida del trabajo que se realiza entre los miembros de la empresa?**

**Objetivo:** Conocer si la Gerencia plantea sus objetivos para crear una visión compartida

**TABLA N° 17**  
**PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	11	12 %
No	80	88 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 17

### **Análisis.**

Un 12% considera que la Gerencia si plantea sus objetivos de tal forma que crea una visión compartida, mientras que un 88% manifiesta que la Gerencia no plantea sus objetivos, por lo que se determina que no se crea esa visión compartida entre la Gerencia y los empleados.

### **Interpretación.**

Solo un pequeño porcentaje de los empleados manifiesta que la gerencia si plantea sus objetivos, pero la mayoría manifiesta que no plantean sus objetivos y por ende no logra esa visión compartida en la cual cada miembro de la empresa debe de ser participe, para lograr así un equilibrio que ayude a armonizar las áreas de la empresa.

**Pregunta 18 ¿A usted como empleado le realizan evaluaciones de desempeño?**

**Objetivo:** Determinar si la empresa realiza evaluaciones del desempeño a sus empleados

**TABLA N° 18**  
**REALIZACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	0	0 %
No	91	100 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 18.

**Análisis.**

Un 100% de los empleados opinan que No reciben Evaluaciones del Desempeño, por lo tanto, es un factor crítico que afecta la empresa en el desarrollo de actividades.

**Interpretación.**

En la empresa actualmente no se implementan métodos Evaluación, por lo tanto, no se mide el rendimiento que cada empleado desempeña, eso es un factor deficiente que la empresa debe de comenzar a tomar muy en cuenta para seguir creciendo.

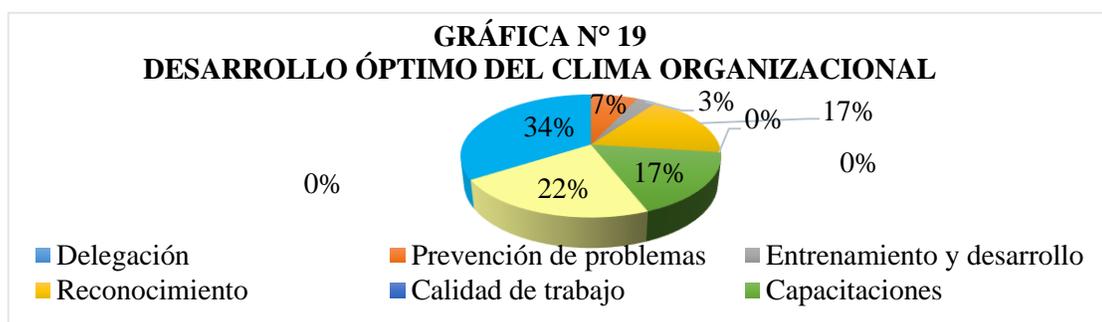
**Pregunta 19 ¿De los siguientes factores cuales considera usted que influye para el desarrollo óptimo del clima organizacional?**

**Objetivo:** Determinar cuáles son los factores que influyen para el desarrollo óptimo del Clima Organizacional de la empresa Hotel Trópico Inn.

**TABLA N° 19**  
**DESARROLLO ÓPTIMO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Delegación	0	0 %
Prevención de problemas	6	7 %
Entrenamiento y desarrollo	3	3 %
Reconocimiento	15	17%
Calidad de trabajo	0	0 %
Capacitaciones	15	17 %
Estimulo e iniciativa	20	22 %
Todos	32	34 %
Ninguno	0	0 %
Total	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 19.

### **Análisis.**

El 34% manifiesta que todos los aspectos, 22% Estimulo e Iniciativa, 17% Capacitaciones, 17% Reconocimiento, 7% Prevención de Problemas y 3% Entrenamiento y Desarrollo.

### **Interpretación**

Todos estos aspectos son los que ayudarían al mejoramiento del Clima Organizacional dentro de la empresa en gran manera, los cuales no se deben de perder de vista en la solución de los problemas.

**Pregunta 20** ¿Considera usted que la implementación de un plan estratégico de mejora del Clima Organizacional contribuirá a corregir el ambiente en la empresa?

**Objetivo:** Conocer con exactitud si un plan estratégico mejoraría el Clima Organizacional de la empresa Hotel Trópico Inn.

**TABLA N° 20**  
**IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO**

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	89	98 %
No	2	2 %
Total	91	100 %

**Fuente:** Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados del "Hotel Trópico Inn"



**Fuente:** Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 20.

### **Análisis.**

El 98% de los empleados encuestados manifiestan que la implementación de un plan estratégico mejoraría el ambiente de la empresa, lo cual, contribuiría al desarrollo de las actividades, mientras que un 2% manifiestan que no contribuiría al desarrollo de las actividades.

### **Interpretación**

La implementación de un plan estratégico para el mejoramiento del Clima Organizacional es bien visto por los empleados del Hotel Trópico Inn y coinciden que esto lograría solucionar muchos problemas que actualmente posee la empresa.

### **4.3 Conclusión Final General.**

Cuando hablamos de Clima Organizacional nos referimos a factores claves para el éxito de una empresa por qué es lo que condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores es por ello que en la presente investigación en la empresa Hotel Trópico Inn, se recopiló información importante de diferentes factores claves para lograr un excelente Clima Organizacional, factores de los cuales dicha empresa carece o aplica, pero de manera deficiente.

Con la información obtenida del instrumento desarrollado a la Gerente de Recursos Humanos y a los empleados del Hotel Trópico Inn, se puede determinar que la empresa tiene diversos factores que mejorar los cuales deben de ser evaluados, controlados y seguidos para ver la eficacia y la eficiencia con los que son ejecutados, entre los problemas más relevantes que posee la empresa están La comunicación. La Motivación, El estrés, Toma de Decisiones y Las Relaciones Interpersonales, cabe recalcar que la empresa posee otros problemas que necesita que se les dé solución, pero estos cinco serían los más, pronto a tratar, ya que la empresa posee una Comunicación Personal mas no así una Comunicación efectiva lo que hace que los empleados no tengan esa confianza necesaria que debe de existir entre la Gerencia y empleado.

En cuanto a los demás factores como la motivación, el estrés, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales la empresa debe de tomar cartas en el asunto, porque si no emplea mecanismos para contrarrestar el estrés, esto seguirá perjudicando el desarrollo de los empleados en las diferentes áreas de la empresa. Se debe de motivar a los empleados de manera que ellos se sientan comprometidos con la empresa y tengan el sentido de pertenencia a la misma, también se observa que la opinión de los empleados no es tomada en cuenta que la Toma de Decisiones, lo

cual permite que el empleado se sienta excluido cuando poseen diversas ideas las cuales se podrían aplicar para un mejor funcionamiento de la empresa y del Clima Organizacional.

Para que la empresa logre un excelente Clima Organizacional debe de tratar de mantener Relaciones Interpersonales buenas tanto entre empleados como gerencia, de esta manera se estaría solucionando los diversos problemas que hace que los que laboran en la empresa pierdan el interés o realicen de una manera no correcta las diversas actividades.

Finalmente, de esta información se puede concluir que el Clima Organizacional del Hotel Trópico Inn, juega un papel de obstáculo para el buen desempeño de la empresa, por ende, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe de considerar el Clima Organizacional como un punto clave para su afirmación en el mercado ya que es un punto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

## **CONCLUSIONES:**

- Se concluye que los sistemas de Comunicación empleados actualmente en la empresa son los adecuados, según la Gerente, también es de mencionar que la empresa proporciona incentivos monetarios a sus empleados de manera general y no específicamente por el buen desempeño, y por lo tanto la Gerente manifiesta que estos dan resultados para que el empleado se sienta identificado con la empresa, es de mencionar que los sistemas de sanciones que se aplican actualmente son adecuados y efectivos en la empresa, por lo tanto mantienen el orden entre todos los empleados.
- Se determinó que a los empleados del Hotel Trópico Inn no se les proporcionan incentivos monetarios, además quieren que su trabajo sea reconocido y valorado, que los jefes los feliciten verbalmente en reconocimiento de la realización de una actividad determinada. Según los empleados, el factor de problema que más los aqueja a ellos es lo relacionado al Clima Organizacional, El Manejo del Estrés, La Comunicación y Motivación, son de gran relevancia estos factores mencionados anteriormente, pero la mayoría opina que no les brindan suficientes capacitaciones, así como también evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento de cada empleado.
- Según la Gerente es de gran importancia recalcar que en la empresa si se realizan capacitaciones, pero no de manera frecuente, ya que estas se realizan 1 vez al año, cabe mencionar que entre los problemas que la Gerente de RRHH del Hotel Trópico Inn, encuentra más importante son los sistemas de Motivación ya que esta consiente que los que se implementan actualmente no están dando los resultados esperados. Otro de los

problemas más evidentes son los mecanismos para contrarrestar el estrés, ya que como Gerente acepta que este es uno de los problemas más difíciles de enfrentar.

- Se determina que los jefes tienen preferencias por algunos empleados generando en los demás una influencia negativa. Asimismo, tener empoderamiento en su puesto de trabajo, los empleados no se encuentran totalmente satisfechos ni comprometidos con la empresa, también es de mencionar que las condiciones físicas del puesto de trabajo son adecuadas ya que cuentan con salidas de emergencia, extintores, botiquín y además de realizar simulacros, lo que más les aqueja a los empleados es el estrés, ya que no reciben ningún mecanismo para contrarrestarlo.
- Los principales problemas del Clima Organizacional son, El Manejo del Estrés, Toma de Decisiones y Relaciones Interpersonales, es importante recalcar que existen algunas contradicciones en las respuestas brindadas por parte del gerente y los empleados, pero esto es la suma de todos los factores del Clima Organizacional que están críticos dentro de la empresa.

#### **4.4 RECOMENDACIONES:**

Luego de haber concluido con los resultados de la investigación se recomienda lo siguiente:

- Que se debe primeramente empapar de conocimiento a los empleados sobre el clima organizacional, cada uno de sus aspectos debe ser comprendido a fin que realmente se conozca qué es lo que está fallando en la empresa.
- Diseñar métodos y técnicas que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la empresa Hotel Trópico Inn.
- Mejorar los canales de comunicación y fortalecerlos con métodos o técnicas.
- Desarrollar estrategias que contribuyan a la mejor toma de decisiones en la empresa, en donde se tome en cuenta la opinión o ideas de los empleados.
- Crear un ambiente de cero estrés, partiendo de métodos y técnicas que contrarresten dicho factor y ayuden a los empleados a sentirse aliviados de dicho problema, para que estos puedan realizar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.
- Fortalecer la cultura mediante el fomento de valores en la empresa, fomentando así buenas relaciones interpersonales entre el personal.
- Informar a los empleados de la estructura de la empresa, todas sus unidades y las funciones de cada puesto a fin que todo conozcan las responsabilidades de todos sus compañeros.
- Se recomienda realizar eventos de convivencia con todos los empleados de la institución a fin de proporcionar un acercamiento entre los compañeros de trabajo.
- Brindar capacitaciones constantes a los empleados de forma que estos mejoren sus habilidades y las pongan al servicio de los consumidores. Las capacitaciones deben ser

talleres debido a que los empleados se sentirán más satisfechos ya que esta modalidad de capacitación es más práctica.

- La empresa debe incentivar a los empleados a mejorar las relaciones interpersonales entre todas las unidades, estableciendo eventos de convivencia, celebraciones de cumpleaños entre otras actividades que fomenten las relaciones con lo cual mejorara el ambiente de trabajo y esto aumentara la motivación de los empleados.
- Implementar de forma adecuada el plan estratégico de mejora para el clima organizacional, a fin que se corrija el ambiente laboral eliminando la situación de conflicto, mejorando las relaciones personales, aumentando la motivación en los empleados para mejorar la imagen de la empresa ante los clientes.

# CAPITULO V

## 5.0 Resumen Ejecutivo.

El estudio del clima organizacional realizado en El Hotel Trópico Inn, hace propio el objetivo de analizar la situación real y consiente, sobre las actividades cotidianas desarrolladas al interior y que desmejoran cualquier esfuerzo realizado por sus empleados ameritó que se desarrollara un estudio dedicado y minucioso para contrarrestar los efectos tanto internos como externos.

El ambiente donde toda persona se desarrolla es de vital importancia, ya que este tiene un efecto directo en los comportamientos, decisiones, motivaciones, etc. Dentro de las empresas o instituciones ya sean públicas o privadas, este ambiente es llamado Clima Organizacional.

El clima organizacional es influido por varios aspectos y algunos de ellos son las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, estrés y motivación: El Clima Organizacional es uno de los aspectos más importantes que la mayoría de las organizaciones ignora, El Hotel Trópico Inn no es la excepción; es aquí donde surge la necesidad de realizar el estudio de un: “Plan estratégico de recursos humanos que contribuya a mejorar el clima organizacional de los empleados de la empresa Hotel Trópico Inn de la ciudad de san miguel”

Se realizó un diagnóstico de análisis interno y externo para determinar los factores que afectan el clima organizacional de la empresa. Los aspectos que contiene la guía de clima organizacional son; técnicas y métodos de motivación con el que se busca incentivar al personal, otro aspecto es el estrés en el cual se ayuda al empleado sobre el

manejo del mismo, el liderazgo, el cual ayuda en la toma de decisiones y actitudes de los colaboradores.

## **5.1 Análisis Interno.**

### **5.1 Situación Actual Del Hotel Trópico Inn**

El Hotel Trópico Inn se fundó en 1976 y operó hasta 1980. Luego resurge en 1985 como la sociedad Turística de Oriente, S. A. de C. V., con la idea de ofrecer a la ciudad de San Miguel una fuente de trabajo y a su vez invertir su patrimonio con el objetivo de generar rentabilidad además con la mentalidad de que la ciudad merecía la apertura de un hotel de prestigio.

El hotel está ubicado en zona de fácil acceso, ya que está en la entrada de la ciudad sobre la carretera panamericana y con eso, a través del tiempo fue generando confianza en las actividades comerciales, ya que al encontrarse en un polo de alto desarrollo a su alrededor se han construido centros comerciales, hospitales y clínicas médicas. De igual forma, gracias al hotel se formó una vida nocturna segura. trópico inn es un establecimiento seguro y con calidad, por lo que ha sido visitado por delegaciones de embajadores, cancilleres, organismos internacionales y gubernamentales (ministros, diputados, alcaldes y presidentes de los tres poderes del estado) que han frecuentado la zona de oriente, Hotel trópico inn, cuenta con su casa matriz ubicada en la Avenida Roosevelt Sur # 303 de la ciudad de San Miguel y su sucursal en Intipucá un kilómetro al Oriente de Playa El Cuco; operando como Hotel, Bar y Restaurante.

Tiene además sus áreas definidas, las cuales son 10 departamentos:

Administración, Recepción, Informática, Habitaciones, Bar y Restaurante, Cocina., Lavandería, Ventas, Contabilidad Y Mantenimiento.

El hotel cuenta con 118 empleados teniendo en cuenta que existen empleado fijo y eventuales, Es necesario mencionar que las habitaciones amplias y que se adaptan al gusto del visitante ya que ofrece habitaciones individuales, habitaciones dobles y suites. A la fecha la atención por ofrecer servicios de calidad, solo se han hecho pequeñas inversiones temporales, es decir, solo cuando hay afluencia de visitantes, como, por ejemplo, pintar las instalaciones del Hotel, mantener limpias las piscinas, etc.

Somos la mejor empresa hotelera de la Zona Oriental; contamos con el más grande y completo con capacidad para más de 1,750 personas, con las mejores vistas panorámicas de la ciudad de San Miguel desde las terrazas a cinco niveles, con parqueo amplio y seguro, tenemos servicios de Restaurante y el mejor Bar, casino de San Miguel.

### **5.1.2 Cómodas Instalaciones**

El lugar perfecto donde podrá disfrutar de una estadía muy placentera, con el mejor servicio y buena calidad en San Miguel. Contamos con diversos servicios para que usted se sienta como en casa; donde todo estará al alcance de sus manos y con la buena atención y cuidado. Un lugar seguro y con personal altamente capacitado para atenderle de la mejor manera superando sus expectativas.

### **5.1.3 Amplio Parqueo.**

Cuatro niveles de estacionamiento con capacidad para más de 235 vehículos bajo techo y con seguridad las 24 horas. (Inn, 2014)

## **5.2 MISIÓN**

Ofrecer servicios integrales e innovadores para el cliente de eventos, turistas y viajeros de negocios, cumpliendo sus requisitos y superando sus expectativas, comprometidos con el crecimiento y la mejora continua de nuestra organización.

## **5.3 VISIÓN**

Ser la mejor empresa de hotelería y turismo en la zona oriental; distinguiéndonos por ofrecer servicios certificados y de calidad al mejor precio; contando con un personal altamente competitivo y especializado, que descubra y satisfaga las necesidades de nuestros clientes, comprometidos con la innovación y el crecimiento de nuestra empresa.

## **5.4 VALORES**

- Lealtad.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Optimismo.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad.



## **5.5 Manual de Políticas de Hotel trópico Inn**

### **Integración de Recurso Humano**

#### **Reclutamiento**

1. Es facultad exclusiva de la empresa, reclutar, seleccionar y contratar personal, a través del departamento de Recursos Humanos.
2. La necesidad de llenar una vacante deberá ser presentada por el gerente o supervisor del área o departamento correspondiente, a través de una requisición de personal al departamento de Recursos Humanos, dicha solicitud deberá estar autorizada por el gerente general.
3. El reclutamiento de personal, se llevará a cabo de forma interna, a través de transferencia, promoción, transferencia con promoción, programas de desarrollo y planes de carrera, y de forma externa a través de solicitudes, recomendaciones, contactos con instituciones académicas, ferias de empleo y medios de comunicación.
4. Toda persona que desee ingresar a la organización, deberá cumplir con los requisitos siguientes: ser mayor de dieciocho años o contar con permiso del Ministerio de Trabajo si es menor de edad y no estar ligado por vínculos matrimoniales o parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad con personal de la empresa.
5. Será requisito que cada postulante presente su Currículum Vitae, cumpla con los requisitos exigidos y presente la documentación correspondiente para ingresar a la empresa.
6. El Departamento de Recursos Humanos, manejará el currículum de candidatos que se presentaran en forma espontánea a dejar sus antecedentes, quedando en base de datos para futuros reclutamientos.

## **Selección**

1. El proceso de selección será llevado a cabo por el departamento de Recursos Humanos y el gerente del departamento solicitante, a través del examen de los Currículum disponibles.
2. El perfil del candidato o candidata estará predefinido de acuerdo a los requisitos que exige el puesto, en cuanto a: aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo.
3. Será responsabilidad de cada gerente solicitante, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, llevar a cabo las entrevistas a los postulantes pre-seleccionados en el reclutamiento.
4. Finalizado el proceso de entrevistas el gerente o supervisor solicitante determinará, en virtud de los antecedentes presentados, quien será el postulante que ocupará el cargo vacante.

## **Contratación**

1. La persona a contratar será aquella que mejor califique según los criterios de evaluación y experiencia.
2. Será responsabilidad de cada gerente de departamento, presentar la acción por nueva contratación a Recursos Humanos, el mismo día que ingrese el nuevo colaborador.
3. Todo empleado que ingrese a la empresa, firmará su contrato de trabajo (sujeto a un período de prueba de treinta días) a más tardar tres días hábiles, tomando como fecha de inicio desde el día en que inició sus labores.
4. Los primeros treinta días, corresponden al período de prueba, en el cual la empresa no tendrá responsabilidad alguna con el empleado, si el colaborador pasa el período de prueba, mediante una evaluación, la empresa asumirá la responsabilidad sobre él.
5. Antes de finalizar el mes de prueba, el jefe del departamento, decidirá si el empleado se queda o no en la empresa, haciendo llegar la respectiva acción de personal al departamento de

Recursos Humanos por lo menos con tres días de anticipación, para notificar sobre la situación del empleado dentro de la empresa.

6. Si se comprobase que fueron suministrados datos falsos o inexactos o se hubiesen usado medios dolosos en el cumplimiento de los requisitos de contratación, la empresa podrá poner fin al contrato sin responsabilidad de su parte.
7. La empresa renovará contrato a cada colaborador que cumpla tres años de trabajo, cancelando todas las prestaciones laborales y sociales que le correspondan hasta la fecha, quedando la empresa libre de responsabilidad, a través de un finiquito que el colaborador deberá firmar.

## **Organización de Recurso Humano**

### **Inducción.**

1. El departamento de Recursos Humanos, será el ente encargado de recibir al nuevo colaborador y de brindarle la bienvenida a través del proceso de inducción, para propiciar su integración en el ámbito laboral, dejando claras sus funciones, atribuciones, derechos y obligaciones.
2. El proceso de inducción contemplará lo siguiente: sesión de inducción, visita a las instalaciones, presentación con los compañeros de área y jefes inmediatos e indicaciones generales.
3. El o los nuevos colaboradores, deberán recibir el debido entrenamiento sobre sus tareas o responsabilidades, mediante el programa de inducción, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos y el departamento encargado.
4. Después del proceso de inducción, el supervisor o gerente del área, estará encargado de indicar al colaborador sus labores en forma detallada, poniendo énfasis en lo que se espera de él tanto

en lo laboral como en lo humano. Paralelamente, se le señalará quien será la persona que le servirá de apoyo durante los primeros días.

### **Diseño de Puestos.**

1. El diseño de puestos se llevará a cabo, en base a la descripción y análisis de estos, con el objetivo de ubicar los empleados en los puestos adecuados.
2. El departamento de Recursos Humanos, será el ente encargado del diseño de puestos, dentro de la organización, contando con la colaboración de los gerentes de departamentos, para la obtención de la información.
3. Los requisitos básicos para cada puesto, estarán determinados por las funciones, grado de responsabilidad, riesgos y condiciones de trabajo.
4. Los requisitos básicos a tomar en cuenta para el desempeño óptimo de las tareas y obligaciones en cada departamento de la empresa son: sexo, edad, nivel académico y competencias.

### **Evaluación De Desempeño**

1. La evaluación de desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los colaboradores.
2. Todo empleado será evaluado en su desempeño, dentro de los primeros treinta días después de haber ingresado a la empresa (límite establecido por el Código de Trabajo como periodo de prueba), lo cual incluye un examen general y la evaluación inicial de competencias específicas. Si el empleado no es aprobado en dicha evaluación, será retirado de la empresa sin responsabilidad de la misma.

3. Cada seis meses se realizarán evaluaciones del desempeño a todos los colaboradores de la empresa, con la finalidad de proyectar su desarrollo, así como para mejorar el nivel de competencias tanto a nivel general como específico en base al puesto.
4. La evaluación del desempeño, deberá ser objetiva e imparcial, con el fin de obtener información real.
5. La evaluación del desempeño se llevará a cabo por parte del jefe inmediato, en base a: consecución de objetivos, desarrollo de competencias generales y competencias específicas.
6. La consecución de objetivos, tendrá un valor ponderado del 80%, las competencias generales alcanzadas contemplarán el 15% y las competencias específicas corresponderán al 5%.
7. En cuanto a la consecución de objetivos, el porcentaje mínimo requerido es del 70%, y todo colaborador que obtuviera dicho porcentaje, recibirá una advertencia para mejorar su rendimiento.
8. Toda evaluación deficiente, deberá ser discutida con el colaborador, por parte del jefe inmediato, con el propósito de indagar sobre posibles causas del mal desempeño y plantear alternativas de solución, motivándolo a mejorar.
9. Toda evaluación positiva, deberá ser compartida con el colaborador, por parte del jefe inmediato, con el propósito de reconocer su esfuerzo y colaboración, reforzando el buen desempeño.

## **Retención De Recurso Humano**

### **Salarios**

1. Como criterios de remuneración, se tomaran en cuenta: la valuación del puesto, los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la empresa frente a estas dos variables.

2. Dentro del sistema de salarios, se contemplan las siguientes escalas:

- Gerencia general
- Gerentes de departamentos
- Personal administrativo
- Supervisores
- Técnico
- Operativo
- Eventual

3. El salario convenido le será pagado al trabajador en moneda de curso legal en el país y de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo. Queda terminantemente prohibido el pago con pagaré, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo respectivo con que se pretenda sustituir la moneda.

4. El salario no constituye la suma que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, tales como: primas, bonificaciones, gratificaciones, viáticos.

5. El salario se pagará en forma íntegra, únicamente se podrá retener de él, cantidades para cubrir pensiones alimenticias con autorización legal, cuota de seguro, cuota del seguro social, cuotas del fondo de pensiones, impuestos, anticipos, embargos, faltantes de efectivo o mercadería y por cualquier otro concepto que permite la ley.

6. El salario se le pagará quincenalmente al trabajador a través de una cuenta bancaria.

7. Cualquier reclamo sobre el pago en planilla deberá hacerse en el momento en que se efectúe el pago, salvo que la diferencia se deba a mal cómputo en el período trabajado o porcentaje

devengado, en cuyo caso deberá hacerse el día hábil, siguiente a la fecha del pago. De lo contrario, se presume que el pago está aceptado de conformidad por el trabajador. Para el efecto de reclamo el empleado le expondrá primeramente a su jefe inmediato para que este lo gestione al departamento de Recursos Humanos.

8. En caso de fallecimiento del empleado el salario y otras prestaciones sociales a su favor se pagarán a los beneficiarios que el mismo empleado haya registrado en el banco de datos del departamento de recursos humanos.
9. Día de pago: la empresa efectuará sus pagos en forma quincenal. **Los días 15, 30 o 31 de cada mes**, o el día hábil inmediato anterior, por medio de dinero efectivo o cheque siendo una institución bancaria la encargada de realizarlos.
10. Para el personal de nuevo ingreso, que aplique a una plaza fija; le será cancelado el periodo de prueba, el cual corresponde a 30 días.

## **5.6 Prestaciones De Ley**

### Prestaciones Médicas Y Hospitalarias

1. El personal estará afiliado al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y gozará de las prestaciones establecidas en la ley y reglamento de dicha institución.
2. Los certificados serán entregados por Recursos Humanos, cada fin de mes a los supervisores o gerentes de departamento, y será responsabilidad de cada uno, entregarlos a sus colaboradores.
3. Será responsabilidad de cada gerente de departamento, controlar los tiempos de ausencia de los colaboradores que asistan a consulta a dicho instituto, así como reportar a Recursos Humanos, sobre cualquier irregularidad.

4. Si el trabajador fuese internado o incapacitado, estará obligado a dar aviso lo más pronto posible a su jefe inmediato y enviar al departamento de Recursos Humanos la incapacidad, para los efectos consiguientes.
5. Ningún trabajador deberá laborar durante el tiempo que indique la incapacidad.

### **Vacaciones Anuales**

1. Todo colaborador de la empresa que cumpla el año de trabajo continuo, tendrá derecho a gozar de sus vacaciones por un periodo de 15 días, durante el cual recibirá su salario, más un treinta por ciento adicional.
2. El pago de vacaciones, deberá efectuarse inmediatamente en la fecha correspondiente en que el trabajador empiece a gozarlas.
3. En la determinación de la suma que corresponda como remuneración vacacional, no se tomara en cuenta lo recibido por el empleado en concepto de bonificación o viáticos.
4. Los trabajadores gozaran sin interrupción de su periodo de vacaciones, pero por urgente necesidad de la empresa, esta podrá requerir al empleado a suspenderlas y reintegrarse a su trabajo. En este caso el empleado no pierde el derecho de reanudarlas posteriormente.

### **Aguinaldo**

1. La empresa dará a cada uno de los empleados en concepto de aguinaldo, una prima por cada año o más de estar a su servicio.
2. La empresa paga la prima en concepto de aguinaldo completo, cuando el empleado tuviere un año o más de estar a su servicio.

3. El colaborador que al día doce de diciembre no tuviere un año de servicio en la empresa, tendrá derecho a que: se les pague la parte proporcional, al tiempo laboral de la cantidad que se les habría correspondido si hubiere completado un año de servicio a la fecha indicada.
4. La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:
  - Para quien tuviese 1 año o más y menos de 3 años de servicio, la prestación equivalente al salario de 10 días.
  - Para quien tiene 3 años o menos de 10 años de servicio, la prestación equivalente al salario de 15 días.
  - Para quien tuviese 10 años o más de servicios, la prestación equivalente al salario de 18 días.
5. Perderá totalmente el derecho al aguinaldo los empleados que en dos meses, sean o no consecutivos, del periodo comprendido entre 13 de diciembre anterior y el 12 de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, haya tenido en dicho periodo más de dos faltas de asistencia injustificada al trabajo, aunque estas fueren solo medio día (Art. 201 Código de Trabajo).

### **Asuetos**

1. Los colaboradores de la empresa, tendrán el derecho de gozar de los asuetos establecidos, según la ley.
2. Los asuetos serán gozados o remunerados, según las exigencias del área de trabajo, para que las actividades de la empresa no sean interrumpidas.

3. Los colaboradores con plaza fija, que presten sus servicios a la empresa en día de asueto, tendrán derecho a recibir el doble de su salario diario, por cada día de asueto trabajado.

### **Permisos**

1. Todos los trabajadores tienen derecho a que se les conceda permiso en los siguientes casos:
  - Para cumplir con las obligaciones inexcusables de carácter público, puestas por ley o por disposiciones administrativas de autoridad competente (con goce de sueldo).
  - Para cumplir con las obligaciones familiares que racionalmente exijan su presencia tales como: muerte de padres, cónyuge o compañero de vida, hermanos e hijos, (3 días con goce de sueldo).
  - En caso de alumbramiento del cónyuge o compañera de vida, siempre que haya sido inscrita en el expediente, al menos tres meses antes. (1 día con goce de sueldo).
  - Por contraer matrimonio (3 días con goce de sueldo).
  - Para asistir a consulta al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (tiempo que dure una consulta previo comprobante, (con goce de sueldo).
2. Para tener derecho a los permisos establecidos en el numeral anterior, es necesario que presente constancia extendida por la autoridad o funcionario respectivos. o cualquier otro documento justificativo.
3. La empresa podrá conceder permiso a sus empleados para no asistir a sus labores, por uno o más días cuando hubiese causa justificada y lo presente por escrito al jefe de Recursos Humanos con la autorización del jefe inmediato, por lo menos con tres días de anticipación, el mencionado permiso solo se concederá si es justificado y será sin goce de sueldo.

## **Seguridad y Salud Ocupacional**

1. La empresa adoptará y pondrá en práctica en cada área de trabajo, a través del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, todas las medidas de seguridad e higiene que juzgue adecuadas para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.
2. Será responsabilidad del Comité, implantar los mecanismos necesarios para la publicidad, así como la planificación y ejecución de los cursos necesarios de capacitación al personal.
3. Será responsabilidad de todo el personal colaborar con el Comité y contribuir para que nuestro lugar de trabajo sea un sitio seguro, ordenado, higiénico y confortable, proyectando así una buena imagen a nuestros clientes y visitantes.
4. La empresa proporcionará a cada empleado el equipo de protección individual necesario de acuerdo a su área de trabajo. Asimismo es responsabilidad de cada jefe de área, asegurarse de que sus colaboradores cuenten con dicho equipo, las herramientas y equipo de trabajo adecuado y utilicen métodos seguros de trabajo.
5. Es responsabilidad de cada empleado, cumplir con las normas de seguridad e higiene que la empresa implemente, usar el equipo de protección que se le proporcione y acatar las recomendaciones pertinentes sobre el uso de cualquier maquinaria o equipo de trabajo.

## **Programa de Beneficios**

### Capacitación Constante

1. Como parte de los beneficios contemplados por la empresa, se promoverá la capacitación constante a los empleados en todos los niveles, tanto administrativos como operativos.

2. Los costos de la preparación serán asumidos por la empresa en su totalidad, salvo los casos que no sean requeridos por la empresa, dentro de lo cual esta se reserva el derecho de excepción.
3. Dicho beneficio será proporcionado de acuerdo a las necesidades detectadas dentro de los equipos de trabajo, la gestión y coordinación estará a cargo del departamento de Recursos Humanos y el jefe del departamento solicitante.

### **Seguro de Vida**

1. Todo colaborador con plaza fija, dentro de la empresa, tendrá derecho a gozar de un seguro de vida vigente durante el tiempo en que preste sus servicios a la empresa.
2. Dichos colaboradores podrán contar con este beneficio, a partir de seis meses de trabajo en la empresa.

### **Alimentación**

1. La empresa proporcionará alimentación gratuita a todos sus empleados, al personal que aplique a una plaza fija y al personal eventual, siempre y cuando este comprendido en su jornada de trabajo.
2. El horario estipulado para la alimentación se detalla de la siguiente forma:
  - Almuerzo: 12:00 md – 01:00 pm
  - Cena: 05:00 pm – 06:00 pm
3. El lugar designado para ingerir la alimentación proporcionada por la empresa es el Comedor de Personal, no está permitido el consumo en las áreas de trabajo, solamente está autorizado

para sacar alimentos del comedor, el recepcionista (si es único en el turno), el personal de banquetes (Previa firma del supervisor) y el personal de seguridad.

4. Aporte económico para Viáticos de viaje a inicio de año para todos los departamentos equivalente a \$75.00

### **Anticipos de Sueldo**

1. Se otorgarán anticipos de sueldo en casos justificables de emergencia.
2. Los anticipos se darán únicamente de la caja chica de empleados, asignada a la Encargada de Compensaciones y el valor de este será menor o igual al número de días laborados por el empleado.
3. Los vales deben estar completamente elaborados y autorizados por Recursos Humanos, incluyendo: nombre completo, número de DUI, número de NIT, Dirección, número de teléfono y firma del empleado, además deben estar firmados por Gerente General, Jefe inmediato y Contador.

### **Transporte**

1. El servicio de transporte para personal del hotel, es una prestación adicional que la sociedad TURÍSTICAS DE ORIENTE S.A. DE C.V. otorga, en ningún momento se considerará este servicio una obligación para la empresa.
2. Este servicio será otorgado en hora de entrada del turno de 11:00 PM a 7:00 AM para personal de Recepción y Mantenimiento; en hora de salida del turno de 3:00 PM a 11:00 PM y en hora de salida de personal de eventos (Entendiendo que la salida de este viaje dependerá de la hora de finalización de eventos) y en hora de salida de personal de bar.
3. El lugar establecido para la espera y salida del microbús es frente a caseta de vigilancia.

4. El encargado de coordinar la salida de transporte es el supervisor en turno, el encargado de transporte, no está autorizado ni le corresponde ingresar al hotel a buscar a los empleados.
5. El personal de seguridad llevará una bitácora para controlar los viajes realizados, en la cual se detallará: fecha, tipo de viaje, hora, nombre y firma del supervisor, número de empleados por viaje y la firma de seguridad.
6. El personal que tendrá derecho a ser transportado de su casa al hotel a las 11:00 PM son: 1 Recepcionista y 1 Técnico de Mantenimiento.
7. El personal que ingresa a las 11:00 PM y haga uso del microbús para transportarse al hotel, debe estar listo a la hora que este pase a recogerlo (Tomando en cuenta que este iniciará su ruta a las 10:20 PM), únicamente se hará espera por 5 minutos, de no ser así el Microbús seguirá su ruta y el empleado deberá conducirse al hotel por su propia cuenta.
8. Los jefes de las áreas correspondientes deberán entregar la programación quincenal del turno de 23:00-07:00 (Recepción y Mantenimiento) al Encargado de Transporte, con el objetivo de que este tenga conocimiento de los empleados que debe pasar a recoger cada día. Los cambios de turno serán reportados anticipadamente por el jefe de área.
9. El encargado de transporte deberá reportar en Bitácora de Caseta de Seguridad a todo empleado que pase a recoger y este no salga en el tiempo estipulado de 5 minutos máximo. El empleado sufragará sus gastos de transporte.
10. De igual forma el encargado de transporte tendrá como límite las 10:50 PM para el ingreso del personal, considerando que si faltando 20 minutos el transporte no llega a recoger al empleado, éste se transportará por sus propios medios al hotel y se descontará al encargado de transporte el equivalente de \$2.00 en concepto de taxi por cada empleado.

11. El primer viaje de salida se efectuará a las 11:20 PM como máximo, tomando en cuenta que todos los empleados que salen a las 11:00 PM deben prever la salida y dejar en orden sus áreas de trabajo y que todo empleado o empleada que no se presente en este intervalo de tiempo, tendrá la opción de esperar el próximo viaje (Tomando en cuenta que deberá esperar la hora establecida para este) o trasladarse a su casa por cuenta propia.
12. La salida a partir del segundo viaje del microbús será coordinada por el Supervisor de Servicio en turno, quién a su vez autorizará la salida en la bitácora, y de acuerdo al tiempo establecido.
13. El supervisor será encargado a partir del segundo viaje, de llamar al encargado de transporte con 15 minutos máximo de anticipación, (Tomando en cuenta que no podrá llamar antes de las 12:30 AM).
14. A partir del segundo viaje, la salida se efectuará a más tardar 30 minutos después de la llamada.
15. Es deber de cada empleado o empleada, comportarse adecuadamente en el microbús.

### **Viáticos**

1. La empresa proporcionará los viáticos necesarios a todo empleado que dentro de sus funciones se le asignen diligencias fuera de las instalaciones del hotel.
2. Los vales deberán contener los datos completos del empleado y ser presentados al departamento de Recursos Humanos, debidamente firmados por el gerente general, Contador, gerente de departamento y por el empleado.
3. Los vales no deben ser entregados sucios ni con tachaduras o manchas de corrector.

4. Los viáticos deben ser cobrados un día antes o un día después de utilizarlos para transporte, (a excepción del fin de semana).
5. Se prohíbe sacar viáticos de caja de bar, restaurante y recepción, dichos vales no los cancelará el departamento de Recursos Humanos.
6. Detalle de viáticos:

Descripción	Monto Estipulado
<b>Tiempo de alimentación</b>	\$ 3.00 - \$ 5.00
<b>Transporte (San Miguel)</b>	\$ 1.00 - \$ 2.00 (promedio)
<b>Transporte (Zona Oriental)</b>	\$ 5.00 (promedio)
<b>Transporte (San Salvador)</b>	\$ 12.00 (promedio)
<b>Alojamiento</b>	\$ 30.00 - \$ 60.00 (definido por Gerencia)
<b>Taxi</b>	\$ 5.00 - \$ 25.00 (definido por jefe de departamento)

### **Programa de Exámenes Médicos**

1. La empresa gestionará, a través del departamento de Recursos Humanos, la realización de los exámenes médicos a los colaboradores del departamento de servicio, cocina, bar y ama de llaves, como parte del control de salud.
2. El chequeo médico se realizará cada 6 meses, contemplando los exámenes siguientes:
  - Heces y orina**, para el personal de Cocina, Servicio y Ama de Llaves.
  - Heces, orina y pulmón**, para el personal del bar.

Además, según lo establecido por el ISSS, de acuerdo al cuadro clínico de cada colaborador, se efectuarán los demás exámenes pertinentes.

3. La empresa gestionará a través del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el chequeo y tratamiento respectivo a cada caso, si dicha entidad no diera cobertura, la empresa gestionará su realización de forma particular, asumiendo los costos correspondientes.
4. Por la naturaleza de los servicios que proporciona la empresa, todo empleado que no se someta a dicho chequeo, queda sujeto a lo establecido en el reglamento interno.
5. Si el empleado presenta algunas enfermedades, en las cual exista el riesgo de contagio al personal, o a través de nuestros productos a los clientes, quedará automáticamente suspendido del trabajo, mientras recibe tratamiento médico.
6. Los resultados de dicho chequeo serán de carácter confidencial y en ningún caso serán utilizados en perjuicio del empleado.

### **Descuentos Especiales**

1. Todo empleado, tendrá derecho a gozar de un descuento del 10%, por uso de los servicios proporcionados por la empresa, en restaurante, alojamiento o evento.
2. No podrá hacer uso del descuento, todo colaborador que se encuentre suspendido por alguna falta disciplinaria.
3. Los empleados también gozarán de precios con descuento especial en los diferentes eventos realizados o promovidos por Hotel Trópico Inn.

### **Celebraciones Especiales**

1. Con el propósito de agasajar al personal en fechas especiales, Hotel Trópico Inn organizará a través del departamento de Recursos Humanos, las celebraciones de las fechas siguientes:
  - 10 de mayo (Día de la Madre)
  - 17 de junio (Día del Padre)
2. De dichas celebraciones podrán participar los empleados que sean invitados o convocados por el departamento de Recursos Humanos.

### **Celebración de Fin De Año**

1. Podrá participar de la celebración toda persona que preste sus servicios al Hotel exclusivamente en calidad de empleado ya sea fijo o eventual y los estudiantes en prácticas.
2. La empresa se reserva el derecho de definir todos los elementos a considerar dentro de la organización de la celebración.
3. El derecho a participar de la cena, rifas o regalías contemplados en la celebración, será por estricta asistencia al evento o por encontrarse en turno de trabajo, de acuerdo a programación presentada por el jefe de área.
4. Tendrán derecho a hacerse acreedores de los obsequios que la empresa estime conveniente otorgar directamente, todos aquellos empleados fijos y eventuales que tengan más de tres meses de formar parte de la empresa.
5. El personal con fecha de ingreso igual o menor a tres meses, participará únicamente de las rifas efectuadas.

6. Los asistentes deben permanecer en el lugar asignado al evento, evitando introducirse a las diferentes áreas del hotel a menos que sea autorizado por su jefe inmediato por alguna razón en particular.
7. Los asistentes deben presentarse con vestuario decoroso y adecuado, evitando todo tipo de indecencia y excentricidad.

### **Despensa de Empleados**

1. Con el objetivo de contribuir a la economía familiar de sus empleados, Hotel Trópico Inn, mantendrá a disposición del personal la Despensa de Empleados (Bodega General), en la cual podrán adquirir variedad de productos de la canasta básica a precio de costo para el hotel.
2. Los días de compra son todos los lunes y un día después de pago a partir de las 2:00 p.m. a 5:00 p.m.
3. La adquisición de los productos podrá efectuarse de forma inmediata a través de Bodega General o mediante pedido, dependiendo del tipo de producto.
4. La forma de pago será en efectivo, contra entrega del producto.
5. Para la salida de los productos se deberá presentar factura o ticket de compra y detalle de productos en caseta de seguridad.

### **Pastel de Cumpleaños**

1. Hotel Trópico Inn festeja a sus empleados en su cumpleaños, obsequiándoles un rico pastel.
2. Recursos Humanos realizará la entrega mensual de los vales a los jefes, de acuerdo a los cumpleaños por área de cada mes para que sean proporcionados a los empleados con anticipación.

3. El cumpleaños presentará su vale a Pastelería con tres días de anticipación, anotándose en una hoja de control indicando la fecha de solicitud y la fecha de entrega.
4. El pastel le será entregado en la fecha acordada y firmará de recibido, presentando en caseta de seguridad el vale sellado por Recursos Humanos para la salida.
5. La entrega del pastel será contra vale estrictamente y el canje será válido únicamente en el mes de cumpleaños.
6. El tamaño del pastel será el equivalente a 6 porciones y el sabor podrá variar de acuerdo a existencias.

### **Estadías en Tropiclub**

1. Como parte del Programa de Beneficios a sus empleados, Hotel Trópico Inn brindará estadías gratuitas en nuestro Hotel de Playa “Tropiclub”.
2. Dicho beneficio comprende el acceso a una **cabaña (con ventilador)** gratis, las estadías aplican de lunes a domingo, para uso del día o ingresando al hotel a las 03:00 pm y saliendo al siguiente día a la 01:00 pm., siempre y cuando haya disponibilidad.
3. Este derecho es **intransferible**, para **uso exclusivo del empleado** acompañado de su familia: cónyuge, hijos, padres, hermanos, abuelos, suegros y cuñados, tomando en cuenta que el número máximo permitido de personas es de 4, incluyendo al empleado, de quién se requiere estrictamente la presencia para el uso de dicha prestación.
4. La solicitud de dicha prestación se efectuará exclusivamente a través de Recursos Humanos, mediante el siguiente procedimiento:
  - Retirar en Recursos Humanos la Hoja de Solicitud.

- Completar la solicitud autorizada por su jefe inmediato.
  - Presentar a Recursos Humanos la solicitud, con 1 semana de anticipación como mínimo.
  - Confirmar con Recursos Humanos si la estadía ha sido aprobada en la fecha requerida, en caso contrario será necesario reprogramar la fecha de acuerdo a disponibilidad del hotel (Las solicitudes serán aprobadas en la fecha requerida siempre y cuando haya disponibilidad en Tropiclub).
5. Queda terminantemente prohibido al personal de Tropiclub, otorgar cabañas sin previa reserva y autorización de Recursos Humanos; dado el caso, el empleado que lo exigiere perderá de igual forma dicho beneficio y el personal de Tropiclub quedará expuesto a la sanción correspondiente.
  6. El empleado podrá hacer uso de dicha prestación en su día de descanso asignado, lo cual excluye el solicitar permisos en días laborales.
  7. A su ingreso en las instalaciones, el empleado deberá presentar la hoja de autorización e identificarse con el personal de Tropiclub, presentando su carnet de empleado o certificado del ISSS vigente.
  8. Tropiclub se reserva el derecho de la asignación de cabaña y se admitirá únicamente una reservación de empleado por fecha. **No aplican reservaciones en temporadas altas.**
  9. La cabaña a disposición dentro de dicho beneficio es el tipo de cabaña con ventilador, en caso de que el empleado solicite y haya disponibilidad de cabaña con aire acondicionado, deberá cancelar la cantidad de \$18.00 por consumo de energía. En este caso y si la estadía es para quedarse, el número máximo de personas permitido será de 4, debido a la disponibilidad de camas en la cabaña.

10. El empleado tendrá la opción de ingresar alimentos al hotel, siempre y cuando estos sean consumidos bajo estricta discreción dentro de la cabaña o podrá optar por el consumo en el restaurante del hotel, aplicándole el 10% de descuento contemplado para empleados, el cual se aplicará en la facturación total.
11. El empleado y sus invitados deberán observar buena conducta dentro de las instalaciones, tanto hacia los clientes como al personal de Tropicclub. En caso contrario quedará suspendido el derecho a dicho beneficio.
12. Queda terminantemente prohibido al empleado y sus acompañantes ingerir bebidas alcohólicas durante su estadía.
13. La prestación incluye únicamente el uso de la cabaña y piscinas, todo servicio extra que el empleado solicite al personal del Tropicclub deberá ser facturado.
14. El empleado será recibido en calidad de cliente y tendrá derecho a ser tratado con respeto por parte del personal de Tropicclub.

### **Canasta de Maternidad**

1. Con el objetivo de agasajar a la futura mamá, Hotel Trópico Inn a través del departamento de Recursos Humanos, proporcionará a sus empleadas muna Canasta con productos para el bebé y una Guía de Cuidados.
2. Los productos incluidos podrán variar y serán de tipo unisex.

## **Desarrollo de Recurso Humano**

### **Capacitación**

1. Turísticas de Oriente, podrá proveer entrenamiento y/o capacitación a todos los colaboradores, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la empresa.
2. Como parte importante para el desarrollo de la empresa, los colaboradores se beneficiarán de entrenamiento y capacitaciones constantes, tanto internas como externas; en forma de seminario, cursos, charlas, conferencias, pasantías, etc.
3. El departamento de Recursos Humanos será el ente encargado de coordinar y ejecutar los planes de entrenamiento y capacitación.
4. Cada año se elaborará un plan de capacitaciones, basado en el diseño de puestos y las necesidades que se presenten en cada uno de los departamentos de la empresa.
5. Las necesidades de entrenamiento y capacitación deberán estar identificadas previamente por los gerentes de departamento.
6. Los programas de capacitación, serán gestionados a través de diversas instituciones o entidades dentro o fuera del país.
7. La capacitación tiene el objetivo de potenciar las habilidades y conocimientos del recurso humano, por lo tanto el departamento de Recursos Humanos, evaluará la eficacia de cada curso o seminario impartido.
8. Todo colaborador que sea sometido a un curso de capacitación, será estimulado con diploma de reconocimiento, auspiciado por la institución capacitadora o por la empresa misma.

## **Desarrollo Organizacional**

1. La empresa adoptará un esquema de organización y definición de puestos de trabajo, flexible, para adecuarse a los cambios tecnológicos, que afectan los procesos administrativos y operativos.
2. La empresa promoverá planes de desarrollo y carrera, para los colaboradores.
3. La jerarquización de funciones, estará basada en la demanda de conocimientos, habilidades y responsabilidad, en cada puesto, dentro de la empresa.
4. Los diferentes niveles de desarrollo en Hotel Trópico Inn son los siguientes:
  - Nivel Gerencial
  - Administración
  - Mando medio
  - Técnico
  - Operativo
5. La administración salarial, deberá reflejar en forma adecuada, las distintas responsabilidades, permitiendo así, el crecimiento y desarrollo individual de los colaboradores.
6. La empresa buscará privilegiar el aprendizaje continuo y capacitación, que potencien, la efectividad en la realización de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, como mecanismos básicos para el desarrollo del personal.
7. La empresa promoverá un marco adecuado para el desarrollo del personal, basado en un clima de no discriminación, comunicación y participación.
8. La empresa implementará programas que promuevan la motivación, el desarrollo y superación del personal.

## **Desvinculación de Recurso Humano.**

### **Renuncia**

1. Todo colaborador que por determinada causa decida dejar de prestar sus servicios a la empresa, deberá notificarlo a su jefe inmediato por lo menos con 15 días de anticipación.
2. Cumplida la fecha en que surte efecto la renuncia, el empleado deberá firmar a su jefe inmediato la acción de personal y estará obligado a presentar al departamento de Recursos Humanos su renuncia formal con carácter irrevocable, sujeto a lo establecido por el Código de Trabajo, de lo contrario, se pasará acción por abandono laboral.
3. En los casos de renuncia, se podrá considerar la posibilidad de reingreso cuando un ex empleado así lo solicite, para ello el departamento de Recursos Humanos analizará el record del empleado, tomando en cuenta la autorización del jefe del área para la reincorporación.

### **Despido**

1. En caso de despido de un colaborador, y según lo establecido por el Código de Trabajo en el artículo 53, la sociedad deba cancelar las prestaciones laborales y sociales al trabajador, este deberá firmar un finiquito a favor de la sociedad.
2. En las causales de terminación del contrato sin responsabilidad para la empresa, el trabajador no tendrá derecho a las prestaciones laborales y sociales, según lo establecido por el Código de Trabajo en el Artículo 50.
3. Todo empleado que se retire de la empresa por causa de despido, no podrá reingresar a la empresa, a menos que se compruebe el despido sin justificación.

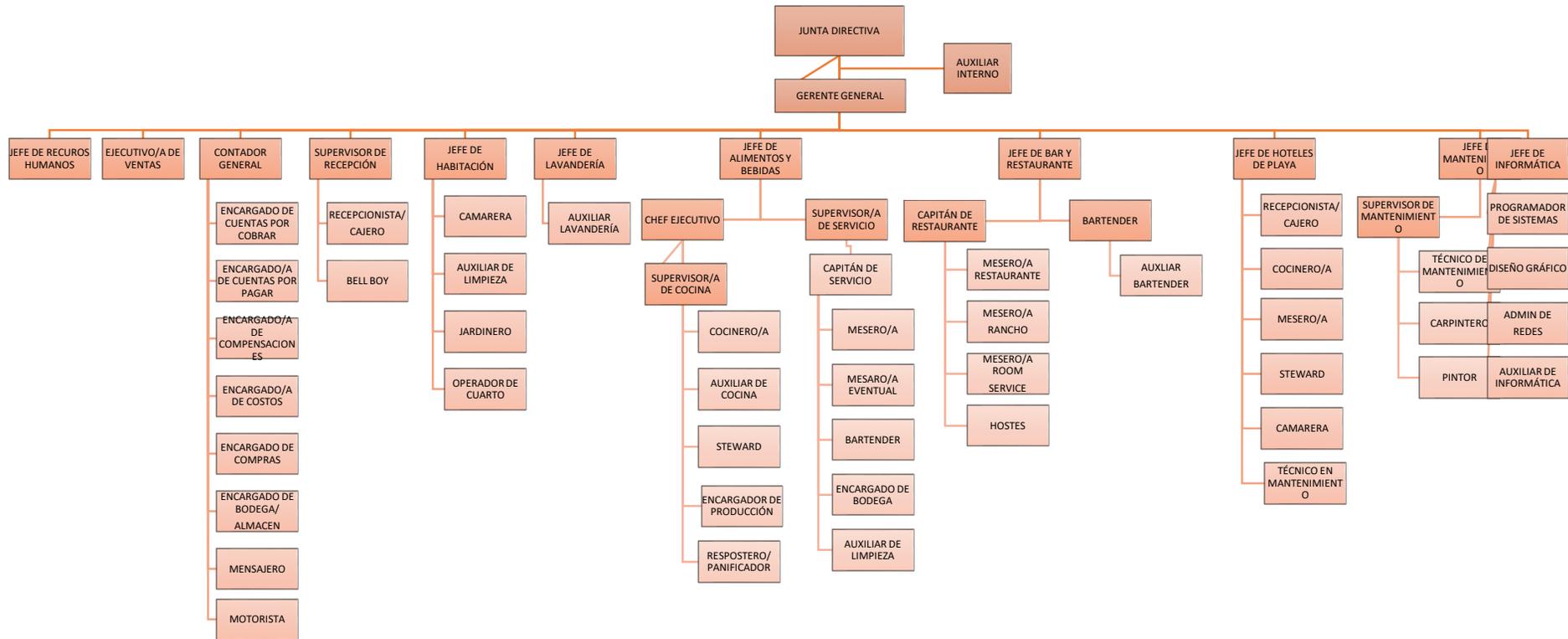
**Art.1.** Son derechos de los trabajadores y las trabajadoras:

- a. Recibir buen trato de sus Jefes.

- b. Licencias para asistir a citas, exámenes y en general, a todo trámite relacionado con su condición de trabajador o trabajadora afiliado al Instituto Salvadoreño del Seguro Social. En este caso el trabajador o la trabajadora deberá comprobar el uso de la licencia conferida.
- c. Licencia por maternidad de conformidad con las normas del Código de Trabajo y de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.
- d. Licencia por enfermedad debidamente comprobada. En este caso, la empresa tendrá como válidas únicamente las Certificaciones que a favor del trabajador o trabajadora extienda el Instituto Salvadoreño del Seguro Social o las que el Instituto convalide.
- e. Exigir que las cantidades retenidas de su salario en concepto de impuesto sobre la renta, de cotizaciones al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y a las Administradoras de Fondos para Pensiones, de seguros de vida y otros que se le aplique, independiente de su naturaleza, sean pagados a tiempo por la Empresa.
- f. Licencia con goce de salario durante tres días por motivo de contraer matrimonio. El trabajador o la trabajadora interesado (a) decidirá si esta licencia la hace efectiva al contraer matrimonio civil o al contraer matrimonio religioso.
- g. En caso de amonestaciones o suspensión del contrato de conformidad a las normas contenidas en este Reglamento, el trabajador o la trabajadora podrá solicitar explicaciones por medio del nivel jerárquico respectivo y tener oportunidad de defender sus derechos a efecto de que se deje sin efecto la amonestación o suspensión que se le hubiere impuesto.
- h. En caso de accidente de trabajo, derecho a licencia de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo y en la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.
- i. Todos los derechos que le son conferidos por el Código de Trabajo y las demás fuentes de derechos laborales.

- 1) Hacer uso inadecuado de los baños del personal, efectuando daño por suciedad o manchas en las paredes, puertas, etc.
- 2) Provocar daño en equipo de trabajo, mobiliario y/o instalaciones de la empresa con conocimiento de causa.
- 3) Fumar o ingerir bebidas alcohólicas durante el desarrollo de sus labores, o presentarse a trabajar bajo estado de ebriedad o la influencia de algún narcótico o droga.
- 4) Dirigirse a miembros de la Junta Directiva o a los Niveles Gerenciales con palabras soeces o con acciones que promuevan daño a la integridad personal o institucional.
- 5) Posesionarse o causar daño intencional, doloso o negligente a los recursos de la Empresa (instalaciones, equipo, software, hardware y otros mobiliarios).
- 6) Involucrarse en relaciones afectivas con compañeros o compañeras de trabajo.
- 7) Utilizar el engaño para incorporar a trabajar a la empresa a parientes o consanguíneos en línea directa al tercer grado y/o parentesco por afinidad conyugal (cuñados o concuños).

## 5.7 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL



### 5.8 Número de Empleados de Hotel trópico Inn

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>EMPLEADOS</b>
<b>Servicio</b>	26
<b>Recepción</b>	11
<b>Informática</b>	6
<b>Habitaciones</b>	15
<b>Bar Y Restaurante</b>	12
<b>Cocina</b>	19
<b>Lavandería</b>	7
<b>Ventas</b>	3
<b>Contabilidad</b>	11
<b>Mantenimiento</b>	8
<b>Total De Empleados</b>	118

## **5.9 Análisis Externo**

### **5.9.1 Análisis Competitivo y de la Industria**

#### **❖ Características Económicas de la industria.**

##### **Tamaño de mercado**

La empresa ofrece su servicio en la zona oriental del país de El Salvador.

##### **Alcance de la Rivalidad Competitiva**

Para la Empresa Hotel trópico Inn la competencia que existente no es de mucha importancia, debido a que los servicios que la empresa rival ofrece son limitados en cuanto a los servicios que Hotel Trópico Inn ofrece.

##### **Etapas del ciclo de vida**

La etapa de vida en la que se encuentra la empresa es en la etapa de crecimiento debido a que en esta fase la empresa ya conoce sus clientes y cuenta con los empleados necesarios para satisfacer los servicios que los clientes demandan.

##### **Número de Compañías en la Industria**

La competencia en este ámbito son muchas, pero de su nivel es poca ya que el Hotel trópico Inn es 3 estrellas y los de más Hoteles son de menor prestigio como lo es;

- Comfort Inn Real San Miguel
- Hotel Florencia
- Hotel Villareal.

## **Aspectos Políticos**

Cada país posee su propio sistema político es decir que dependiendo de las leyes que rigen una nación puede afectar o contribuir al adecuado desarrollo de las organizaciones que ahí se encuentran. El financiamiento de créditos. La empresa se ve beneficiada con financiamientos de créditos, ayuda en gran medida en el funcionamiento de la misma.

## **Aspectos Económicos**

### Potencial para generar empleo.

El acceso al empleo en El Salvador cada día se convierte en un desafío para las personas que buscan generar ingresos económicos para sobrevivir en un mundo tan competitivo, y es ahí donde la empresa busca generar mayores oportunidades de empleo para la población.

### La disponibilidad de los materiales y equipo

Si no existen materiales y equipo para la realización eficaz de los servicios que brinda la empresa, su crecimiento será menor y el precio de los servicios tenderá a subir, es por esto que están en constante supervisión,

## **Aspectos Sociales**

### Delincuencia

Muchas empresas en la actualidad se ven afectadas por los grupos antisociales (pandillas) y Hotel Trópico INN no es la excepción, debido a que algunos de sus empleados se ven amenazados y dificultan la prestación de ciertos servicios, o por las salidas de noche de su trabajo.

es por ello que cuenta la empresa con alguna facilidad a los trabajadores para ir a dejarlos más cerca de sus viviendas.

### Valores Sociales

La sociedad permanece en una continua evolución y esta conlleva modificaciones constantes en los valores sociales, deberá prestar suma atención al medio ambiente y la protección a la naturaleza.

### Equidad de Genero

La empresa brinda iguales oportunidades de trabajo y desarrollo a las mujeres y a los hombres.

### **Aspectos Tecnológicos**

#### Mercado virtual (Uso del Internet):

Es un aspecto muy importante para la empresa ya que es un medio que abre puertas permitiendo que la empresa pueda dar a conocer sus servicios de una manera más moderna y a la vez de ser una manera de crear publicidad a través de las redes sociales y correo electrónico, además de utilizarlo como medio de comunicación interno, aunque no existe mucha publicidad en Redes Sociales o Televisivos o de Radio,

#### Adquisición de nuevas herramientas

La empresa debe de estar a la vanguardia con la adquisición de herramientas que faciliten y mejoren los servicios que brinda.

### 5.10 Cuadro Resumen FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Misión y Visión por escrito.</li> <li>➤ Objetivos Definidos.</li> <li>➤ Valores Segmentados.</li> <li>➤ Manuales Administrativos Establecidos.</li> <li>➤ Cuenta con Departamentalización.</li> <li>➤ Cuenta con Fuentes de Financiamiento.</li> <li>➤ Personal Adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento de la competencia.</li> <li>➤ Poca competencia.</li> <li>➤ Uso de tecnología para generar publicidad.</li> <li>➤ Adquisición de nuevas herramientas para la prestación del servicio.</li> <li>➤ Mayor posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El clima Organizacional es malo.</li> <li>➤ No está especificado el tipo de liderazgo.</li> <li>➤ La comunicación entre los empleados es mala.</li> <li>➤ Poca motivación.</li> <li>➤ Poca publicidad.</li> <li>➤ Posee capacidad de endeudamiento.</li> <li>➤ Infraestructura deteriorada en algunos departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inclusión de nuevas leyes o reformas a las existentes.</li> <li>➤ Delincuencia.</li> </ul>

## **5.11 PROPUESTA.**

### **MISIÓN DE LA PROPUESTA**

Participar e influir activamente en las operaciones de la Empresa, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar Y conservar el talento humano que facilite la solución de Conflictos, creando un ambiente de trabajo fraternal entre jefe, empleados y clientes que brinde una permanente Satisfacción, conforme a los valores ético-morales de la Empresa.

### **VISIÓN DE LA PROPUESTA**

Promover un Clima Organizacional, favorable, ameno, con la finalidad de crear un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como en subordinados sirviendo de guía para el mejoramiento de la efectividad laboral en la empresa.

## **5.12 Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

- Proporcionar estrategias que ayuden a mejorar el clima organizacional de la EMPRESA HOTEL TRÓPICO INN ciudad de san miguel, departamento de san miguel en el año 2019.

### **Objetivos Específicos**

- Mejorar los niveles de motivación de los empleados de la empresa HOTEL TRÓPICO INN, ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel a través de planes de acción con el fin de mejorar la atención a los clientes de la empresa y en especial de ellos mismos.
- Proporcionar un sistema de recompensas para aumentar el nivel de motivación de los empleados de la empresa HOTEL TRÓPICO INN.
- Ofrecer talleres con el fin de aumentar las habilidades, los Conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas de los empleados de la empresa HOOTEL TRÓPICO INN.
- Desarrollar 5 eventos de convivencia en el periodo de un año para obtener en un 100% un ambiente laboral agradable que propicie un mejoramiento de relaciones Interpersonales entre jefe y empleados de la empresa HOTEL TRÓPICO INN.
- Implementar Canales de comunicación claro y oportunos para retroalimentar la información entre los empleados y jefes de la empresa HOTEL TRÓPICO INN.

## **5.13 Metas De La Propuestas**

### **Meta General**

- Implementar al 100% todas las estrategias que se plantean para el mejoramiento del Clima organizacional en el periodo de un año en la EMPRESA HOTEL TRÓPICO INN ciudad de san miguel, departamento de san miguel en el año 2019.

### **Metas Específicas**

- Implementar al 100% los planes de acción en el periodo de un año con el fin de elevar los niveles de motivación para que los empleados alcancen un mejor desempeño y se sientan satisfechos e identificados con el trabajo que realizan al momento de atender a los clientes
- Desarrollar actos de convivencia entre los empleados de la empresa HOTEL TRÓPICO INN, para mejorar al 100% las relaciones entre los mismos.
- Implementar talleres que contemplen los temas tales como trabajo en equipo, liderazgo y ambiente laboral, con la finalidad de mejorar al 100% la calidad de clima organizacional de los empleados de la empresa HOTEL TRÓPICO INN.
- Implementar al 100% un sistema de recompensas para aumentar el nivel de motivación de los empleados de la empresa HOTEL TRÓPICO INN. .
- Implementar en un 100% canales de comunicación claros y oportunos para retroalimentar la información entre los empleados de la empresa HOTEL TRÓPICO INN.

### 5.14 Estrategías Propuestas

FACTOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROPUESTA ESTRATEGICA
<p><b>1. MÉTODO Y TECNICAS DE MOTIVACION</b></p>	<p>Mantener un nivel elevado de motivación que se contagie en todos los empleados de la empresa HOTEL TROPICO INN.</p>	<p>Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los Empleados en la empresa.</p>
<p><b>2. ESTRÉS</b></p>	<p>Proporcionar al empleado métodos y técnicas que ayuden a manejar el estrés que le genera la realización de sus actividades y así poder desempeñarse mejor</p>	<p>Implementar al empleado talleres de cómo manejar su estrés para que su funcionamiento en el trabajo sea eficiente y eficaz.</p>
<p><b>3. TOMA DE DECISIONES</b></p>	<p>Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo.</p>	<p>Aplicar estrategias para la toma de decisiones en grupo, fomentar un plan de lluvia de ideas y sugerencias.</p>
	<p>Mantener de forma óptima los canales estratégicos de</p>	<p>Implementar nuevos canales efectivos de</p>

<p><b>4. COMUNICACIÓN</b></p>	<p>Comunicación interna, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.</p>	<p>comunicación interna que proporcionen la información necesaria en el momento adecuado.</p>
<p><b>5. RELACIONES INTERPERSONALES</b></p>	<p>Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre los empleados del HOTEL TRÓPICO INN,</p>	<p>Realizar eventos de convivencia Con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, mediante un comité social y realización de actividades fortalecedoras de la cultura organizacional.</p>

## ESTRATEGIA: MÉTODOS Y TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.

Esta estrategia ayudará a incentivar a los empleados a alcanzar los objetivos Organizacionales, ya que esta servirá de guía a la gerencia para brindar los reconocimientos por el trabajo de los empleados, a través de este plan estratégico se pretende recompensar el esfuerzo de cada empleado en el logro de metas por medio de nombramientos al empleado del mes, palmadas en la espalda y otros.

### ACCIONES:

Para la empresa HOTEL TROPICO INN, se le propone implementar incentivos emocionales ya que son de los que carece y son de suma importancia para la motivación de los empleados.

### **Incentivos Emocionales:**

El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Las nuevas generaciones de trabajadores, los millennials como ejemplo paradigmático, ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y

familiar; y aquellas organizaciones que se han situado en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su capital humano, ofreciendo a sus empleados un salario emocional.

A continuación, se detallan los incentivos emocionales que se le presentan a la Empresa HOTEL TRÓPICO INN, para su implementación:

➤ **Nombrar al Empleado del Mes.**

Con este aspecto se pretende identificar al empleado más sobresaliente por su desempeño, evaluando cada departamento de la empresa HOTEL TRÓPICO INN. De los cuales en el transcurso del mes se hayan esforzado de manera excelente en la realización de sus actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

**Procedimiento Para Selección del Empleado del Mes:**

1. Todo Gerente o Supervisor propondrá, en la última reunión semanal de cada mes, al subalterno que considere que se haya destacado en ese período y, para ello, se evaluará factores como:
  - Productividad/Responsabilidad  
La cantidad de tareas realizadas cumpliendo con el tiempo asignado.
  - Calidad de Trabajo  
El grado de perfección, exactitud y esmero de los trabajos ejecutados por el empleado.
  - Iniciativa e interés  
La aportación de alternativas para la solución de problemas, ideas para el mejoramiento del trabajo o solución de situaciones difíciles.

- Relaciones Interpersonales

El trato y la actitud del empleado hacia sus compañeros de trabajo, superiores y clientes externos.

- Cooperación

La disposición que el trabajador muestre en ayudar a resolver problemas que se presenten en la ejecución de sus funciones o en la empresa.

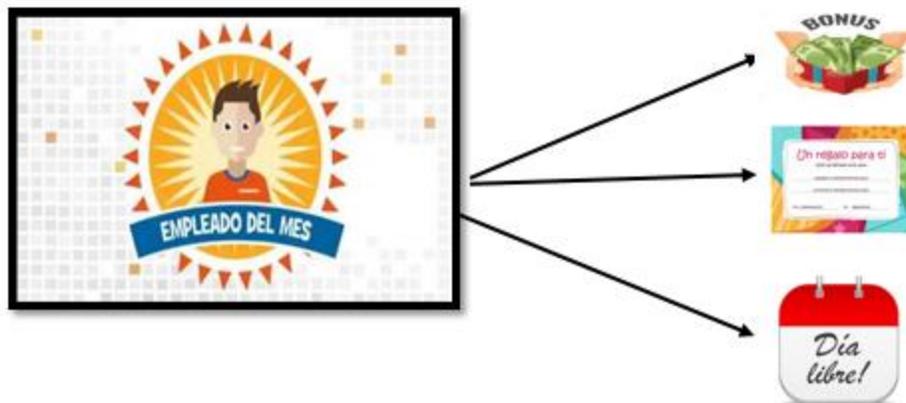
- Disciplina

La conducta del trabajador tomando en cuenta el cumplimiento de las políticas y procedimientos en general establecidos por la empresa.

El empleado seleccionado en cada mes podrá recibir uno de los siguientes incentivos:

- Un bono en dinero
- Certificado de Regalo
- Un día libre.

Se debe plasmar el nombre o nombres del empleado del mes en un MURO en un lugar visible de la empresa, además felicitar de forma personal a los empleados seleccionados, motivándoles a seguir mejorando cada día.



### **Cumpleaños y Fechas Importantes.**

Se debe felicitar a aquellos empleados que cumplan años en las fechas correspondientes a su mes y de igual forma a sus jefes de departamento, haciéndoles sentir parte importante de la empresa, un momento agradable y a la vez fomentando el compañerismo y colocarlo en el MURO.

De igual forma felicitar en otras fechas como: DIA DE LA AMDRE, DIA DEL PADRE, Día de la Secretaria entre Otros.

En este caso cada jefe de departamento será el encargado de organizar dichas felicitaciones.



- **Días Libres.**



Para los empleados el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momento difíciles de pérdida de un ser querido.

<b>SISTEMA DE RECOMPENSAS A EMPLEADOS (MONETARIOS)</b>	
<p><u>Sueldo:</u> es el punto básico de la remuneración. Como todos sabemos, el sueldo es la cantidad de dinero que reciben los empleados por los servicios que presta a la empresa.</p>	<p>Aumentos de sueldo según años laborales, por rendimiento en las funciones realizadas. Hasta en un 5 a 10% de aumento</p>
<p><u>Bonos:</u> son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.</p>	<p>Bono ganados por empleados con un nivel de productividad mayor al promedio, por un buen año laboral.</p>
<p><u>Comisiones:</u> el trabajador recibe un porcentaje del precio de venta fijado a cada producto o por cada nuevo cliente.</p>	<p>En el área de ventas del HOTEL incremento de ellas, mayor porcentaje es acreedor de recompensa según ventas.</p>
<p><u>Méritos:</u> conceden aumentos según el mérito del empleado. Es uno de los métodos más utilizados.</p>	<p>Recompensa monetaria por méritos propios de cada trabajador asignado al sueldo o bono antes mencionados.</p>

<p><u>Equipo</u>: se recompensa el trabajo del grupo y se favorece a todos sus integrantes en función del resultado obtenido</p>	<p>Recompensa grupal a todos los integrantes de cada departamento por un buen resultado obtenido mensual o anualmente. Ya sea en viajes grupales dentro del país.</p>
--	---

- **Trabajo en Equipo.**

El trabajo en equipo no es una ciencia exacta. Las cuentas no «se echan» como en matemáticas. En este caso, 1+1 no son 2, pues la suma de esfuerzos hace que los resultados se multipliquen por encima de lo esperado, o al menos, así debería de ser. No obstante, no todo es tan fácil como parece. Un equipo con mala organización puede llegar a conseguir resultados por debajo de lo que individualmente podrían conseguir. Todo es cuestión de saber aprovechar las estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad que se presentan a continuación:

En la empresa HOTEL TROPICO INN, debe fomentarse un trabajo en equipo excelente en cada aspecto es por ellos que se recomienda lo siguiente:

- ✓ No te enfoques en el «Yo» Sino en el «Nosotros»

Cada uno de los empleados tiene que pensar de manera grupal al momento de realizar cada una de las actividades a ejecutar, de igual manera el encargado o jefe de cada departamento debe de pensar y ejecutar acciones de manera grupal enfocarse en el nosotros podemos hacerlo, ya que como bien sabemos la unión hace la fuerza y 5 cabezas piensan y trabajan mejor que 1.

- ✓ Objetivos Comunes.

Otra de las estrategias para trabajar en equipo que no pueden faltar es la de establecer unos objetivos comunes. Sin embargo, en el momento en que comienzas a formar a un equipo para tu empresa, es fundamental que, al margen de sus conocimientos y formación, tengas en cuenta sus objetivos laborales.

Se debe dar a conocer cada uno de los objetivos de la empresa y por cada departamento y la manera en que trabajan para alcanzarlos y a la vez contribuirá al logro de las metas.

✓ Se deberán Tomar Decisiones de Manera Grupal.

Es de vital importancia que se tomen en cuenta cada una de las ideas de los empleados en la toma de decisiones ya que se sentirán incluidos de forma integral en el equipo de trabajo, en donde el jefe debe de inspirar confianza para que los empleados puedan desarrollar sus capacidades e ideas que puedan aportar a cumplir objetivos.

✓ Celebra Los Resultados

El aprendizaje en positivo es algo cada vez más extendido en el ámbito educativo. Está claro que los errores hay que analizarlos para no tropezar de nuevo en la misma piedra, pero tan o más importante es celebrar los resultados y compartirlos.

Cuando trabajas en equipo es importante no señalar con el dedo a la hora de buscar responsables de los aciertos y errores. ¡Hay que saber compartirlo todo! Quizás un compañero se haya confundido en un pequeño detalle... pero si ha habido un verdadero error ha sido por culpa del equipo, pues alguien debería de haber supervisado esta tarea

¿no? Lo mismo ocurre con los grandes aciertos, es importante que todos sepan los resultados obtenidos para motivar su actividad y compartir el trabajo bien hecho.

✓ Colaboración Por Departamentos

Cada encargada o jefe de cada uno de los departamentos del HOTEL debe inculcar la colaboración con las diferentes áreas o departamentos, hacerles saber que la unión de los esfuerzos facilita la consecución de los objetivos de la empresa. Cada empleado debe mostrar compañerismo y la mayor disponibilidad cuando se requiera.

<b>TALLER: TRABAJO EN EQUIPO</b>	
<b>TEMA DEL TALLER:</b>	<b>TRABAJEMOS EN EQUIPO</b>
<b>EJECUTOR:</b>	INSAFORP, CENTRO INTEGRAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL POR COMPETENCIAS S.A. DE C.V. – CIFPROC, María Evelyn Meléndez; Tel: 2235-0575, 2235-8187;  Email:evelyn_alas@yahoo.com;lesslie_anaya@yahoo.com
<b>DURACIÓN</b>	4 Horas De Taller
<b>DIRIGIDO A:</b>	Aproximado de 118 personas, dentro de las cuales gerente de recursos humanos y los encargados de cada departamento de la empresa, y colaboradores seleccionados.
<b>OBJETIVO:</b>	Aprenderás a trabajar en grupo de forma eficaz. Adquirirás herramientas para gestionar las discrepancias. Sabrás cómo gestionar el estrés negativo e identificar las fortalezas del equipo de trabajo y mejorar tus resultados.
<b>PUNTOS A TRATAR:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ trabajo en equipo</li> <li>✓ beneficios de trabajar en equipo</li> <li>✓ identificar fortalezas en tu equipo</li> <li>✓ falta de colaboración.</li> </ul>
<b>INVERSIÓN:</b>	<u>Transporte:</u> depende el caso, el taller puede ser efectuado en la empresa o en oficinas de insaforp  Papelería y útiles refrigerio.

<b>PRESUPUESTO DE TALLER: TRABAJO EN EQUIPO (PARA 118 EMPLEADOS)</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Papel Bond	Resma	150 Pg.	\$0.03	\$4.50
Lapiceros	Caja (12 Unidades)	13 Cajas	\$1.80	\$23.4
Certificados	2 Resma De Papel Especial	80 Cada Resma	\$0.40	\$36
Proyector	1 Proyector	1	\$300	\$0.00 (Gratis)
Honorarios Del Capacitador	1	1	\$0.00	\$0.00 (Gratis)
Diploma Del Capacitador Con Cuadro Incluido	1 Pagina Especial De Diplomas Y Cuadro	1-1	\$10	\$10
Pasaje (Si Es En Instalaciones Fuera De La Empresa, Siempre En San Miguel)	Contratación De Bus	1 Bus	Por Empleado (118) \$0.50 Ida – Vuelta A La Empresa	\$77.5
Pasaje De Capacitador O Gasolina	\$0.00		\$0.00	\$0.00
Refrigerio Incluyendo Al Capacitador	1 Jugo + Pan De Pollo Y Botella Con Agua	156 Preparaciones	155 Jugos X \$0.50 = \$78 155 Panes Con Pollo X \$0.50 = \$78 155 Botella Con Agua X \$0.50 = \$78	\$234
Imprevistos	%		\$50	\$50
<b>Total De Presupuesto De Taller</b>				<b>\$435.4</b>

NOTA: el refrigerio, diplomas, certificados, papel bond y lapiceros es opcional por parte de la empresa entregar, los honorarios y pasaje o combustible y el proyector corren a cuenta de INSAFORP, pasaje de empleados depende si el gerente o encargado quiere que se realicen en la empresa o en instalaciones opcionales por parte de INSAFORP, en tal caso dependerá el costo de dicho factor.

## ESTRATEGIA: MANEJO DEL ESTRÉS.

Definimos el **estrés** como el efecto sobre el bienestar que provoca la sensación de que las demandas del entorno sobrepasan los propios recursos; seguramente actualmente, con el ritmo de vida que llevamos, sea por una causa o por otra, todos, en mayor o menor grado, lo sufrimos.

Ya que es difícil no tener estrés en la sociedad en la que vivimos (ponerse al día en nuevas tecnologías, difícil acceso al mercado laboral, sobrecarga de trabajo, incertidumbre, combinación de vida personal con vida profesional...), necesitamos fórmulas para poder o bien eliminarlo o bien disminuir al máximo los efectos que produce en nuestro organismo.

Nos centraremos en el **estrés profesional**, es decir, aquél derivado del trabajo es por ello que para la empresa HOTEL TROPICO INN, el tema del estrés no es la excepción debido a que los empleados realizan actividades laborales que les genera estrés, es por ellos que presentamos esta estrategia para contrarrestar dicho estrés laboral y buscar disminuirlo que se presentan a continuación:

### **Acciones**

#### **Técnicas Para Combatir El Estrés Laboral**

##### **Técnica De Relajación Progresiva.**

El objetivo es conseguir niveles profundos de relajación muscular a través de distintos ejercicios de tensión/relajación, por ello es importante prestar atención a estas sensaciones (tensión/relajación) para tomar conciencia de nuestro cuerpo. Con el

entrenamiento, la persona pondrá en marcha estas habilidades una vez haya identificado la tensión en alguna zona de su cuerpo.

Preparación lo correcto es realizarlo después del trabajo en su Hogar.

- Buscar un lugar tranquilo y libre de interrupciones.

Llevar ropa cómoda que permita la movilidad.

- Reclinarse cómodamente sobre un sillón acolchado o similar y descruzar brazos y piernas.
- Si es necesario, apoyar la cabeza en un cojín de forma que se encuentre ligeramente levantada.
- Puede comenzarse la relajación realizando tres respiraciones profundas. Se aconseja ir avanzando progresivamente en la relajación, aplicándola cada vez en distintos grupos musculares y practicado unos 15 minutos diarios.
- Si aparecen calambres o molestias durante la práctica, generar menos tensión.

#### Pasos Generales

- ✓ Tensionar voluntariamente cada grupo muscular 3 ó 4 segundos y relajarlo después varios segundos (20-30 sg) siguiendo el siguiente orden. Prestar atención a las sensaciones de tensión y relajación que se generan.
- ✓ Relajación de cara, cuello y hombros: Frente: Arrugar, ejerciendo tensión sobre el puente de la nariz y alrededor de las cejas.
- ✓ Ojos: Abrir y cerrar. Notar la tensión en los párpados y en el exterior de los ojos.
- ✓ Nariz: Arrugar, ejerciendo tensión en el puente y los orificios.
- ✓ Boca: Sonreír ampliamente (o abrir la boca lo máximo posible). Notar la tensión en los labios superior e inferior y en ambas mejillas. Después fruncir los labios.

- ✓ Lengua: Presionar la lengua contra el paladar.
- ✓ Mandíbula: Presionar los dientes notando la tensión en los músculos laterales de la cara y en las sienes.
- ✓ Cuello y nuca: Hacer estiramientos del cuello hacia delante-atrás y derecha-izquierda (sin brusquedad).
- ✓ Hombros: Elevar los hombros intentando tocarnos las orejas y después dejar caer.



### Técnicas de Respiración.

Un control correcto de la respiración es una de las estrategias más sencillas y potentes para hacer frente a una respuesta de estrés. Uno de los síntomas del estrés es la hiperventilación: respiración rápida, acelerada y superficial que contribuye a aumentar los niveles de estrés. Cabe decir que también el ritmo de vida actual favorece una respiración incompleta, no utilizando toda la capacidad pulmonar, lo que afectará a la circulación sanguínea, los músculos (que tendrán un aporte de oxígeno insuficiente) y otros órganos de nuestro cuerpo. Generalmente al inspirar solemos concentrar el aire en la parte superior de los pulmones resultando una respiración insuficiente y consumiendo además más energía. Si respiramos con el diafragma (desplazando el abdomen hacia fuera y hacia dentro) se

dejará más espacio a la caja torácica y a los pulmones para que se expandan, con lo que se consigue una respiración más completa y pausada.

Así pues, la aplicación de dichas técnicas tendrá dos propósitos:

- Enseñar a respirar correctamente en nuestra vida cotidiana y en nuestro entorno laboral.
- Combatir la respiración insuficiente en los momentos de estrés del trabajo.

### Pasos Generales

- ✓ Inhale lentamente por la nariz.
- ✓ No coja demasiado aire.
- ✓ Mantenga unos tres segundos el aire en los pulmones.
- ✓ Expúlselo con lentitud sacando todo el aire por la boca. La respiración pausada y controlada puede realizarse de varias maneras, no se fuerce y encuentre la que le resulte más cómoda.



## La Visualización.

La visualización es una herramienta muy útil para conseguir un mayor control de la mente, las emociones y el cuerpo y para efectuar cambios deseados de la conducta. No es otra cosa que relajarse e imaginar vívidamente diferentes cosas, situaciones de la forma más real posible y con todos los detalles posibles.



En momentos estresantes el empleado deberá detenerse un momento e imaginar una situación o cosa que le resulte relajante, haciéndolo lo más real posible y así evitar caer en un estrés crítico.

<b>TALLER: MANEJO DEL ESTRÉS</b>	
<b>TEMA DEL TALLER:</b>	<b>MANEJO Y REDUCCION DEL ESTRÉS.</b>
<b>EJECUTOR:</b>	Insaforp, Centro Integral De Formación Profesional Por Competencias S.A. De C.V. – Cifproc, María Evelyn Meléndez; Tel: 2235-0575, 2235-8187; Email: evelyn_alas@yahoo.com; <a href="mailto:lesslie_anaya@yahoo.com">lesslie_anaya@yahoo.com</a>
<b>DURACION:</b>	4 Horas de Taller
<b>DIRIGIDO A:</b>	Aproximado de 118 personas, dentro de las cuales gerente de recursos humanos y los encargados de cada departamento de la empresa, y colaboradores seleccionados.
<b>OBJETIVO:</b>	Proporcionar al recurso humano métodos y técnicas para poder reducir el estrés laboral y poder afrontarlo de la mejor manera en el trabajo y vida cotidiana.
<b>PUNTOS A TRATAR:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Causas del estrés.</li> <li>✓ Consecuencias del estrés.</li> <li>✓ Tipos de personalidad según el estrés.</li> <li>✓ técnicas para reducirlo.</li> </ul>
<b>INVERSION:</b>	transporte: depende el caso, el taller puede ser efectuado en la empresa o en oficinas de insaforp, papelería y útiles refrigerio

<b>PRESUPUESTO DE TALLER: MANEJO Y REDUCCION DEL ESTRES (PARA 118 EMPLEADOS)</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Papel Bond	Resma	150 Pg.	\$0.03	\$4.50
Lapiceros	Caja (12 Unidades)	13 Cajas	\$1.80	\$23.4
Certificados	2 Resma De Papel Especial	80 Cada Resma	\$0.40	\$36
Proyector	1 Proyector	1	\$300	\$0.00 (Gratis)
Honorarios Del Capacitador	1	1	\$0.00	\$0.00 (Gratis)
Diploma Del Capacitador Con Cuadro Incluido	1 Página Especial De Diplomas Y Cuadro	1-1	\$10	\$10
Pasaje (Si Es En Instalaciones Fuera De La Empresa, Siempre En San Miguel)	Contratación De Bus	1 Bus	Por Empleado (155) \$0.50 Ida – Vuelta A La Empresa	\$77.5
Pasaje De Capacitador O Gasolina	\$0.00		\$0.00	\$0.00
Refrigerio Incluyendo Al Capacitador	1 Jugo + Pan De Pollo Y Botella Con Agua	156 Preparaciones	155 Jugos X \$0.50 = \$78 155 Panes Con Pollo X \$0.50 = \$78 155 Botella Con Agua X \$0.50 = \$78	\$234
Imprevistos	%		\$50	\$50
<b>Total De Presupuesto De Taller</b>				<b>\$435.4</b>

NOTA: el refrigerio, diplomas, certificados, papel bond y lapiceros es opcional por parte de la empresa entregar, los honorarios y pasaje o combustible y el proyector corren a cuenta de INSAFORP, pasaje de empleados depende si el gerente o encargado quiere que se realicen en la empresa o en instalaciones opcionales por parte de INSAFORP, en tal caso dependerá el costo de dicho factor.

## ESTRATEGIA: TOMA DE DECISIONES.

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada de razonamiento) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estadio, se abren las puertas a la solución de conflictos reales y potenciales. Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada.

En la empresa HOTEL TROPICO INN, la toma de decisiones solo queda entre los jefes y encargados de departamentos, no se toma en cuenta la opinión y decisiones de los empleados es por ello que se propone a continuación la siguiente propuesta:

Acciones a Tomar en Base e Estrategias Simples.

## Estrategias para la Toma de Decisiones en Grupo.

1. Autoridad. Aunque todos los miembros del grupo participan en el desarrollo de posibles soluciones y en el debate sobre los pros y contras de cada idea, finalmente es una única persona la que decide. Normalmente, el responsable de elegir la alternativa más viable es aquel que ostente la máxima autoridad dentro del equipo de trabajo, ya sea por jerarquía o por su grado de especialización. Se trata de una de las estrategias para tomar decisiones más rápidas y sencillas, al recaer el peso sobre una sola persona, pero también es la que menos impulsa la implicación de los trabajadores, al no ser tenidos en cuenta en ese proceso final.
2. Mayoría. En este caso, la propuesta ‘vencedora’ será aquella que cuente con más votos de los integrantes del equipo, previa discusión del asunto a tratar. Es un sistema democrático y ágil, aunque reduce las opciones de enriquecer las soluciones con los puntos de vista minoritarios.
3. Minoría negativa: Consiste en votar cuál es la propuesta menos idónea de todas las presentadas, eliminándola. El proceso se repite hasta que solo queda una alternativa. Este método, democrático y fácil de aplicar, es especialmente indicado cuando existen muchas ideas, pero pocos miembros en el grupo. Como contrapartida, es algo más tedioso que los sistemas anteriores y el hecho de votar en negativo puede despertar cierto malestar en los proponentes de las opciones eliminadas.
4. Ranking. Esta técnica se traduce en la suma de las valoraciones de cada profesional. Es decir, si hubiera, por ejemplo, cinco iniciativas, cada miembro del equipo puntúa de 1 a 5 cada una de ellas, decantándose finalmente por la más votada. Para llevarla a cabo, se requiere bastante tiempo y puede dar lugar a que se ponga en marcha una propuesta que no satisface completamente al equipo.

5. Unanimidad. Estamos ante una de las estrategias para la toma de decisiones en equipo más complejas, pero más deseables. En este método, todos los miembros deben mostrar su conformidad sobre una idea para que salga adelante. Como consecuencia, el equipo al completo estará satisfecho con la solución, aunque conseguir este objetivo es, en algunas ocasiones, imposible de alcanzar.
6. Consenso. Este método es muy parecido al anterior, aunque facilita el acuerdo a través de concesiones de unos y otros profesionales en torno a las ideas innovadoras propuestas. Se trata, por tanto, de negociar las soluciones para que todo el equipo considere la alternativa aceptable. Gracias a la participación, los miembros del grupo se mostrarán implicados en la opción elegida, si bien llegar al consenso es un proceso largo y complejo.

Además de proponer estrategias de toma de decisiones en la empresa HOTEL TRÓPICO INN, también se deben implementar un plan de lluvia de ideas, el cual servirá para mantener informados a los empleados sobre los cambios que se hagan o quieran hacer, y para poder conocer sus ideas y opiniones sobre ellos, sus sugerencias para que ellos formen parte de las futuras toma de decisiones en la empresa.

### Plan Lluvia de Ideas y Sugerencias.

<b>PROPOSITO DEL PLAN:</b>	Que los empleados formen parte de los planes, proyectos y cambios en la empresa, de igual forma estos tendrán la oportunidad de expresar sus opiniones y brindar sugerencias dentro de los departamentos que pertenezcan en la empresa.
<b>ENCARGADO:</b>	El encargado de dirigir el plan de ideas y sugerencias, será el coordinar de recursos humanos, y cuando exista toma de decisiones por departamento será el jefe asignado.
<b>TIEMPO DE DURACION:</b>	De 30 a 40 minutos.
<b>PERIODO-DIA</b>	El plan de lluvia de ideas y sugerencias se llevará a cabo cada 2 meses, asignando el último viernes de cada mes.

## ESTRATEGIA: COMUNICACIÓN.

La comunicación en el trabajo parece una tarea fácil porque en este escenario todo el tiempo estamos en contacto con nuestros compañeros y colaboradores para abordar una gran cantidad de cuestiones tales como: resolver problemas, asignar tareas, revisar avances de proyectos, dar y recibir retroalimentación acerca del desempeño, entre otras actividades.

Sin embargo, la pregunta que casi nunca nos hacemos es: ¿estamos comunicándonos eficientemente? El mundo digital ha consolidado una multiplicidad de herramientas para comunicarnos y cada persona usa diferentes alternativas para hacerlo, lo cual puede terminar provocando fallas y cortes en los mensajes.

Algunas personas quieren estar enteradas de todo lo que pasa en su organización, otros solo quieren estar al tanto de su área y no ser molestados con detalles o información que no afecta su trabajo. Cada persona define cuando y cuál es la forma de comunicación más efectiva de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

Establecer un sistema de comunicación realmente efectivo en una organización no es tan sencillo como parece, pero es la clave para consolidar la productividad y competitividad del equipo.

En la empresa HOTEL TROPICO INN, la comunicación no se está dando de la mejor manera y para mejorarla se recomienda realizar las siguientes actividades:

➤ **Convivios a Sitios de Recreación que Fortalezca la Comunicación y Motivación.**

Se deben realizar excursiones a sitios de recreación en el que los empleados participan de la actividad, se conozcan e interaccionen entre ellos, convivan y fortalezcan los lazos de la comunicación.

El encargado de Coordinar dicha actividad será el Gerente de Recursos Humanos, con ayuda de cada jefe de departamentos.

Para su realización se propone lo siguiente:

<b>EXCURSIONES A BALNEARIOS Y OTROS CENTROS</b>	<b>TIEMPO DE REALIZACION DE EXCURSION</b>
AQUAPARK	1 POR MES
FLOR DE RIO	1 POR MES
PERKIN	1 POR MES
AVENTURA DEL MONO	1 POR MES
ATLANTIS	1 POR MES
TOTAL	5 DÍAS DE RECREACIÓN AL AÑO. LLEVADAS A CABO EN 5 MESES.

**Pasos a Seguir:**

- ✓ Crear rijas con el fin de financiar las excursiones, cada semana.
- ✓ Creación de alcancía en cada departamento.

- ✓ Crear comité de ventas en cada departamento con el propósito de recaudar fondo y autofinanciar las excursiones.
- ✓ Coordinarse entre los departamentos con el fin de crear lazos fuertes de comunicación para llevar a cabo estas actividades.
- ✓ Construir equipos

Realizar actividades recreativas en grupo permite crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas. Este tipo de actividades fomentan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, al tiempo que exigen mejorar los métodos de comunicación para completar las actividades, lo cual se verá finalmente reflejado en su propio rendimiento.

- ✓ Solucionar los conflictos

Las diferencias entre compañeros de trabajo suelen presentarse con frecuencia, esto es un asunto normal debido a la diversidad de visiones y opiniones. Lo que no debería ser normal es que esas diferencias escalen hasta convertirse en problemas que afectan la armonía del grupo y el clima laboral de la empresa.

## **Consejos Para Solucionarlo**

### 1. Reunirse con las partes

Invitar a una reunión a las personas involucradas en la discusión y escuchar atentamente sus argumentos es un buen inicio para abordar el problema, permitir

que discutan entre sí y expongan sus opiniones frente a frente es importante. La idea es que cada una de las partes entregue su visión de la situación y defienda su posición con respeto y con argumentos válidos.

Luego de permitirles hablar y discutir el tema, se podrá analizar con calma la situación y puede que en ese mismo momento, los involucrados se den cuenta que la solución no es tan complicada como parece y lleguen a un acuerdo rápidamente, si no es así, entonces la reunión servirá para que el superior tenga información suficiente para resolver el problema.

## 2. No tomar partido

Cuando existan problemas entre los empleados de la compañía, la situación no debe tomarse a la ligera y la solución no debe ser apresurada. Estamos hablando de conflictos entre los miembros del talento humano de la compañía y por ende, de la parte más importante del negocio.

La idea es que los colaboradores trabajen siempre de la mano para alcanzar las metas corporativas. Por esta razón, hay que escuchar las razones de cada uno de los involucrados con el tiempo y la calma necesaria para resolver el problema. Para tomar la decisión, se deben tener en cuenta las razones expuestas por cada quien y verificar la validez de cada argumento.

El mensaje que se debe enviar a la plantilla es que cuando existan conflictos internos, la decisión para resolverlos se toma sopesando la validez de los argumentos y no de acuerdo a la amistad o la confianza que se tiene en unos o en otros

empleados. Hay que recordar que las opiniones de cada colaborador son igualmente válidas y hay que detenerse a escucharlas todas.

## 2. No adelantar la decisión

Los problemas pueden resolverse de diferentes maneras. Por esta razón, no hay que pensar que una persona tiene la razón y la otra no sólo por la primera impresión. Hay que tener en cuenta que cada una de las partes puede estar acudiendo a argumentos que parecen convincentes con tal de ganar, pero que realmente no son la solución al problema.

Hay que escuchar a cada involucrado y dejarles claro que simplemente se están reuniendo la información para encontrar la solución. Puede que se descubra que el problema es netamente personal y no laboral y que alguna de las partes quiere simplemente afectar a la otra. En todo caso, la decisión final tiene que favorecer los intereses de la empresa y de la plantilla, y no definir quién ganó o quién perdió la disputa.

Creación de un Buzón de Sugerencias y Opiniones para los empleados en cada Departamento.

Lo que se pretende lograr con la implementación del buzón es invitar a los empleados a presentar sus propuestas, recomendaciones, ideas, quejas concretas, y felicitaciones que consideren oportunas.

### Pasos a Seguir.

- ✓ Crear el buzón por cada departamento de la empresa.
- ✓ Realizar las opiniones, sugerencias, quejas de forma anónima.
- ✓ El encargado de cada departamento deberá abrir el buzón y dar seguimiento a leerlo cada 30 días.

- ✓ Mantener activo las sugerencias.
- ✓ Incentivar a los empleados usar el buzón y plasmar sus ideas en él.
- ✓ Cuando se reciban las quejas deben de sr resueltas lo más pronto posible y si son sugerencias estas deben de ser evaluadas y de resultar viables, tomarlas en cuenta para una futura implementación.
- ✓ En caso de las felicitaciones darlas a conocer públicamente en las reuniones que la empresa realiza.



## Taller de Comunicación.

<b>TALLER: FORTALECIENDO LA COMUNICACIÓN</b>	
<b>TEMA DEL TALLER:</b>	<b>FORTALECIENDO LA COMUNICACIÓN</b>
<b>EJECUTOR:</b>	INSAFORP, CENTRO INTEGRAL DE FORMACION PROFESIONAL POR COMPETENCIAS S.A. DE C.V. – CIFPROC, Maria Evelyn Melendez; Tel: 2235-0575, 2235-8187; Email: evelyn_alas@yahoo.com; <a href="mailto:lesslie_anaya@yahoo.com">lesslie_anaya@yahoo.com</a>
<b>DURACION:</b>	4 Horas de Taller
<b>DIRIGIDO A:</b>	Aproximado de 118 personas, dentro de las cuales gerente de recursos humanos y los encargados de cada departamento de la empresa, y colaboradores seleccionados.
<b>OBJETIVO:</b>	Proporcionar a los empleados herramientas y estrategias necesarias para fortalecer los lazos de la comunicación en la empresa.
<b>PUNTOS A TRATAR:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estilos de Comunicación.</li><li>✓ Comunicación Oral Y Escrita.</li><li>✓ Habilidades Sociales.</li><li>✓ La Escucha Activa y La Empatía.</li><li>✓ Asertividad.</li></ul>
<b>INVERSION:</b>	transporte: depende el caso, el taller puede ser efectuado en la empresa o en oficinas de insaforp, refrigerio, papelería y útiles

<b>Presupuesto De Taller: Manejo Y Reducción Del Estrés (Para 118 Empleados)</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Papel Bond	Resma	150 Pg.	\$0.03	\$4.50
Lapiceros	Caja (12 Unidades)	13 Cajas	\$1.80	\$23.4
Certificados	2 Resma De Papel Especial	80 Cada Resma	\$0.40	\$36
Proyector	1 Proyector	1	\$300	\$0.00 (GRATIS)
Honorarios Del Capacitador	1	1	\$0.00	\$0.00 (GRATIS)
Diploma Del Capacitador Con Cuadro Incluido	1 Pagina Especial De Diplomas Y Cuadro	1-1	\$10	\$10
Pasaje (Si Es En Instalaciones Fuera De La Empresa, Siempre En San Miguel)	Contratación De Bus	1 Bus	Por Empleado (155) \$0.50 Ida – Vuelta A La Empresa	\$77.5
Pasaje De Capacitador O Gasolina	\$0.00		\$0.00	\$0.00
Refrigerio Incluyendo Al Capacitador	1 Jugo + Pan De Pollo Y Botella Con Agua	156 Preparaciones	155 Jugos X \$0.50 = \$78 155 Panes Con Pollo X \$0.50 = \$78 155 Botella Con Agua X \$0.50 = \$78	\$234
Imprevistos	%		\$50	\$50
<b>Total De Presupuesto De Taller</b>				<b>\$435.4</b>

NOTA: el refrigerio, diplomas, certificados, papel bond y lapiceros es opcional por parte de la empresa entregar, los honorarios y pasaje o combustible y el proyector corren a cuenta de INSAFORP, pasaje de empleados depende si el gerente o encargado quiere que se realicen en la empresa o en instalaciones opcionales por parte de INSAFORP, en tal caso dependerá el costo de dicho factor.

## ESTRATEGIA: RELACIONES INTERPERSONALES.

Las relaciones interpersonales consisten en la relación recíproca entre dos o más personas e involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de la persona.

En este sentido, gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas tiene como base la comunicación, especialmente la comunicación diaria con nuestros amigos o compañeros, hermanos, padres.

Por eso, cuando hablamos con alguien es importante recordar siempre que todos y cada uno de nosotros estamos en capacidad de impactar positiva o negativamente las vidas de aquellos con quienes entramos en contacto.

El buen funcionamiento de las relaciones interpersonales no depende solamente del jefe, sino que también de las actitudes de los colaboradores, ya que no es suficiente realizar bien una labor individualmente, también deben ayudar a sus compañeros en lo que necesiten ya que juntando esfuerzo es como se logran los objetivos trazados de una mejor manera y en un tiempo acorde con lo planeado.

Para la empresa HOTEL TROPICO INN, mejore sus relaciones interpersonales se recomiendan lo siguiente:

➤ Fortalecimiento de una Cultura Organizacional Solida.

Para fortalecer una cultura organizacional sólida en la empresa HOTEL TROPICO INN, que contribuya a tener buenas relaciones interpersonales entre los empleados, se debe fomentar valores muy importantes como lo son: empatía, respeto, la cortesía y el compañerismo.

- ✓ El encargado de cada departamento deberá organizar a sus colaboradores en reuniones de 5 a 10 minutos cada mes, en la cual se hablará sobre un valor en específico, serán diferentes en cada sesión.
- ✓ Los encargados deberán explicar la importancia de dichos valores y su manera de aplicarlos en el trabajo y en su vida personal con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y crear un ambiente saludable.

VALORES	ACCION
<b>COMPAÑERISMO</b>	Se deberán realizar las funciones en equipo dejando a un lado el individualismo, y por ende apoyarse mutuamente en todas las decisiones y trabajos realizados.
<b>EMPATIA</b>	Es la capacidad que tenemos para saber captar y entender qué siente o piensa otra persona, e incluso ponerte en su lugar. Los colaboradores tienen que aprender a trabajar con la capacidad de escuchar y tener mente abierta y mostrar interés a sus compañeros.
<b>CORTESIA</b>	Que la práctica de buenos modales no dependa de la confianza que se tienen entre compañeros, siempre saludar, y pedir las cosas por favor aunque estas sean rutinarias.
<b>RESPECTO</b>	Que los colaboradores se traten con respeto mutuo en cada acción que realicen para que esto forje un ambiente de saludable.

### Creación de un Comité Social Inn.

Los comités sociales en el trabajo pueden ser una manera divertida de conocer a tus compañeros de trabajo y planificar los eventos especiales para ellos.

Se propone la creación de un comité social entre los miembros de la empresa HOTEL TROPICO INN, con el fin de fomentar la participación activa de los miembros de la empresa.

Fortaleciendo así las relaciones interpersonales, motivación, comunicación y contrarrestar el estrés y de igual forma fomentar el liderazgo.

- ✓ Estará formado por 14 miembros un representante de cada departamento de la empresa.
- ✓ El comité podrá ser modificado cada año, donde se podrán elegir miembros nuevos por votaciones de los mismos empleados.
- ✓ La votación de los miembros debe realizarse según quien tenga más votos.
- ✓ El comité servirá para realizar actividades sociales entre los miembros de la empresa.

**En el comité estará conformado de la siguiente manera**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCION</b>
<b>PRESIDENTE</b>	Será encargado de coordinar las actividades sociales y orientar el comité al cumplimiento de estas.
<b>SECRETARIO</b>	será encargado de administrar la agenda del comité, de convocar a los miembros a reuniones, avisos,
<b>COLABORADORES</b>	Serán los miembros restantes, deberán participar activamente en las reuniones del comité, proponiendo ideas, siempre y cuando sean de beneficio para todos los empleados.
<b>REQUISITOS.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Todos los empleados deben formar parte.</li><li>✓ carismáticos.</li><li>✓ Sociables.</li><li>✓ Proactivos.</li><li>✓ Colaborador.</li><li>✓ Empatía.</li><li>✓ Facilidad de expresión.</li></ul>

### 5.15 Presupuesto de la Propuesta.

ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empleado del mes</li> <li>✓ Cumpleaños y fechas importantes</li> <li>✓ Días libres</li> </ul>	<p>\$3 dólares exactos por pastel individual en cumpleaños. Para 118 empleados. Anualmente. Bonos y certificado de regalo no se estipula.</p>	<p>\$354 (opcional ya que con las felicitaciones sinceras es más que suficiente)</p>
Taller de trabajo en equipo.	\$435.40	\$435.40
Taller de manejo de estrés.	\$435.40	\$435.40
Taller de comunicación.	\$435.40	\$435.40
Excursiones a sitios de recreación.	\$0 es autofinanciado (se detallan el proceso anteriormente)	\$0
Creación de un comité social inn.	\$0	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$1309.2</b>	<b>\$1660.2</b>

## **Evaluación y Seguimiento del Plan de Acción.**

Para lograr una mejora en el clima organizacional de la empresa Hotel Trópico Inn a partir del plan estratégico propuesto, es necesario tomar en cuenta y realizar lo siguiente:

- La evaluación y seguimiento del plan de acción ayuda a identificar los problemas y sus causas.
- La evaluación del plan de acción sugiere posibles soluciones para estos problemas.
- Es necesario que todos los miembros, empleados y jefes de departamento se integren en el seguimiento de las estrategias, así como de todas las actividades, técnicas y métodos propuestos de manera eficiente y eficaz.
- El proceso de integración de las técnicas, métodos y actividades propuestas debe ser continuo y no un ejercicio ocasional, para asegurar el funcionamiento del plan de acción.
- Evaluar las técnicas, métodos y actividades propuestos cada dos meses, para revisar el curso de los mismos y de esta manera detectar cualquier desviación y poder corregirla a tiempo.
- Realizar las correcciones en las técnicas, métodos y actividades propuestos necesarias, a fin de lograr los objetivos del plan de acción.
- Nombrar un responsable directo del departamento de Recursos Humanos, que facilite el proceso y seguimiento de la implementación del plan del plan estratégico.
- Buscar el apoyo de instituciones como INSAFORP, FEPADE y Strategic Business S.A. de C.V. para la realización de algunos planes de acción.
- Realizar reuniones anuales con todos los miembros de la empresa, con el objetivo de darle lectura al código de conducta y efectuar los cambios y correcciones necesarios.

- Divulgar las políticas para informes institucionales y comunicación mensualmente, para evitar contratiempos y malos entendidos.
- Realizar reuniones informativas cada seis meses, donde se den a conocer los reglamentos, normas, manuales y códigos con los que cuenta la empresa
- Evaluar mensualmente el desempeño de los empleados.
- Efectuar el programa de incentivos, beneficios y sanciones mensualmente, con la finalidad de premiar el buen comportamiento y corregir el mal comportamiento de los empleados.
- Ejecutar cambios anualmente en la distribución física de la institución, con el fin de que los empleados cuenten con un mejor ambiente para desenvolverse en sus labores cotidianas.

### **Metodología de Seguimiento y Control**

La metodología para dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño se alinea a las políticas del manual de evaluación del desempeño cuyos responsables serán las direcciones de cada área, mediante un instrumento práctico y fácil de utilizar con el fin de mejorar los resultados posteriores de la evaluación de cada empleado, proponiendo acciones de mejoras a las áreas en las cuales el evaluado muestra deficiencia.

#### **a) Descripción del método**

El método del plan de seguimiento es de manera descriptiva-cualitativa, basada en factores que están afectando el Clima Organizacional son: Estrés, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y toma de decisiones el cual necesitan acciones de mejora y seguimiento de control.

**b) Descripción del procedimiento para el seguimiento.**

1. Realizara sus reportes de forma escrita siguiendo las indicaciones del instructivo e instrumento de aplicación.
2. El evaluador para proceder con el plan de estratégico de mejora deberá conocer los resultados posteriores de la evaluación del desempeño laboral del evaluado o en este caso el trabajo de grado.
3. Deberá identificar las áreas y aspectos con un rango bajo, en cual deberá proponer acciones de mejoras.
4. Dara seguimiento continuo identificando avances o retrocesos en la áreas según las propuestas de acciones.

**c) Descripción del instrumento.**

El instrumento es de manera descriptiva-cualitativa sintetizada por factores de desempeño de la empresa donde se describirán los aspectos de bajo rendimiento de los empleados, seguido se describirán acciones de mejoras por parte del evaluador y se planteara el plazo de ejecución en el que se espera obtener resultados de mejora.

**d) Responsables del proceso del seguimiento.**

La aplicación del plan de seguimiento está contemplada que su utilización será únicamente para el personal con cargos específicos como:

1. Direcciones/ colaboradores con cargo de jefatura.

Comprende a los empleados que desempeñan puestos con carácter de directores/gerentes o coordinadores y jefaturas que sus funciones implican autoridad y

responsabilidad de dirección, supervisión, coordinación y control con respecto al trabajo de otros.

e) A quienes va dirigido el proceso de seguimiento.

La aplicación del plan de seguimiento está dirigido al personal de la empresa **Hotel Trópico Inn**, 118 empleados en total distribuidos en 14 departamentos de la empresa.

### **Factores de Seguimiento durante el Proceso.**

Los factores a tomar en cuenta en el plan de seguimiento de mejora continua son los establecidos en la Propuesta los cuales están afectando el Clima Organizacional de la empresa Hotel Trópico Inn.

N°	FACTORES	CONCEPTO
1	MOTIVACION	Significa ‘causa del movimiento’. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo».
2	ESTRÉS	Es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda

		incrementada.
3	TOMA DE DECISIONES	Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.
4	COMUNICACIÓN	Es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.
5	RELACIONES INTERPERSONALES	Son asociaciones entre dos o más personas. <sup>1</sup> Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros.

## **Instructivo**

Para utilizar y diligenciar el formato del plan de seguimiento de mejora continua, es necesario seguir los siguientes pasos:

A. Datos Generales: debe llenar cada casilla con la información general que se le solicita.

No debe omitir ningún dato.

B. Criterio de Evaluación Final: Marque con una X la casilla del resultado obtenido en la evaluación del desempeño y que es objeto del proceso de seguimiento de mejora continua.

C. Descripción: deberá indicar en las casillas correspondientes cuales fueron las características en las que el empleado presenta mayor carencia. Aquellos aspectos que merecen acciones correctivas

D. Acciones de Mejora (Propuestas): escriba las actividades que usted planteará como acción de mejora a las debilidades encontradas en la persona evaluada.

E. Plazo de Ejecución: marque con una X en la casilla correspondiente de acuerdo al plazo que usted determine que será necesario para poder evidenciar un resultado de mejora, por cada propuesta planteada.

F. Indicador del Cumplimiento Alcanzado: en este indicador deberá marcar con una X en la casilla correspondiente cual fue el nivel de cumplimiento obtenido durante el plan de mejora.

G. Objetivos Planteados: Describa brevemente el objetivo que se pretende lograr con las acciones de mejora planteadas para subsanar la debilidad.

H. Metas a Alcanzar: Defina la meta a alcanzar identificando la unidad de medida.

I. Observaciones y/o Comentarios: Presente comentarios u observa que considere necesarios.

Con el propósito de lograr un alto grado de objetividad en el proceso de seguimiento de mejora continua de los resultados de la evaluación del desempeño, se deben tener en cuenta estas recomendaciones:

- ✓ Lea en forma completa el formulario, analice cada concepto registre en cada uno de ellos las debilidades encontradas durante la evaluación.
- ✓ Al momento de plantear las acciones de mejora que considere pertinente use su propio criterio y no tenga en cuenta la impresión general del evaluado. Recuerde que son acciones que beneficiaran el rendimiento del empleado.
- ✓ Tenga en cuenta que las acciones de mejora van enfocadas a acrecentar el buen desempeño de la persona y no el puesto de trabajo. Caso contrario, si el rendimiento desfavorable del empleado se debe a las deficientes condiciones de trabajo
- ✓ El plan de seguimiento de mejora continua esta alienado a la evaluación del desempeño, por lo cual se mide en términos de cumplimiento de los requerimientos que demanda el puesto.
- ✓ Al momento de plantear las acciones de mejora No se deje influenciar por hechos aislados no comunes, ni por sentimientos personales.
- ✓ Tenga en cuenta que es muy difícil que exista un grupo, o sector, o departamento cuyo personal sea todo muy bueno o todo muy malo.
- ✓ El plan de seguimiento es para optimizar el funcionamiento a nivel de empresa.

**5.16 Instrumento para el seguimiento y Control de la Propuesta de los  
empleados del Hotel Trópico Inn**

**OBJETIVO:** Registrar todos aquellos aspectos que se originaron en la evaluación del desempeño como debilidades o deficiencias en el trabajador, con la finalidad de iniciar un proceso de mejora personal que le permita renovar su rendimiento laboral para elevar los resultados obtenidos y poder alcanzar un Clima Organizacional excelente.

<b>A. DATOS GENERALES</b>				
❖ Nombre y Apellido del Evaluado				
❖ Unidad Organizativa				
❖ Cargo del Evaluado				
❖ Fecha				
❖ Evaluador				
❖ Cargo del Evaluador				
<b>B. Criterio de Evaluación Final</b>				
Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>C. Descripción</b>				
Debilidades detectadas (Identificación de carencias o aspectos que necesiten acciones correctivas en el trabajador)				
Aptitudes personales				

Actitudes personales			
Volumen y calidad de trabajo			
Trabajo en equipo			
Comunicación			
Motivación en Labores			
Clima Organizacional			
<b>D. Acciones de mejora</b>	<b>E. Plazo de Ejecución</b>		
	<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
<b>F. Indicador del Cumplimiento Alcanzado</b>			
<b>Satisfactorio</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Necesita Mejorar</b>	
<b>G. Objetivos Planteados</b>			

<b>H. Metas a alcanzar</b>	
<b>I. Observaciones y Comentarios</b>	
<p>Firma Evaluador</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p> <p>Sello:</p>	<p>Firma Evaluado:</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p>

## COMO MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

### **Medición y Gestión del Clima Organizacional.**

El objetivo final que se busca obtener dentro del Clima Organizacional es dar a conocer y explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones y responsabilidades profesionales. Conocer las causas profundas de la motivación es de gran importancia, porque ello nos permitirá actuar sobre éstas para aumentar la estimulación de las personas. Y la razón por la cuál a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican que la relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa es muy fuerte.

Las empresas, tanto Pymes como las más grandes organizaciones, deben medir y gestionar el Clima Organizacional para conseguir mejores resultados organizacionales así como económicos. En el caso de las pequeñas empresas, el factor humano suele ser aún más importante que en las grandes empresas, ya que en la mayoría de los casos no se dispone del potencial económico, ni la inercia del mercado y mucho menos la marca asociados a las grandes corporaciones.

Como se explica, además de medir el Clima Organizacional, es claro que debemos y podemos intervenir en él para gestionarlo. Con el propósito de modificarlo, obvio, de la forma que más nos convenga, para obtener los mejores resultados en la empresa.

Así pues, una vez teniendo los resultados que nos explican la situación actual, podremos planear el Clima Objetivo que deseamos para los próximos años o bien para un período de tiempo determinado, para luego incurrir en los factores determinantes a lo largo del estudio de manera que nos lleven al objetivo pronosticado.

En años continuos adecuaremos los objetivos y corregiremos el camino a seguir en acuerdo con la evolución de la empresa. Una metodología de gestión del Clima Organizacional es parecida a la que se usaría para realizar el presupuesto económico para el próximo año, con la diferencia que, en el caso que para medición del Clima Organizacional, estaremos tratando con elementos intangibles, es decir, que no pueden interpretarse, medirse ni manejarse de igual modo al usado en la inclinación tangible de la empresa

La gestión y evaluación del Clima Organizacional es, entonces, un elemento fundamental para la correcta gestión de las organizaciones y, como tal, es una parte indispensable en las metodologías de gestión empresarial más acreditadas de la actualidad.

### **Las Encuestas del Clima Organizacional.**

El método más habitual para evaluar el Clima Organizacional involucra el uso de encuestas a los empleados, otros pueden ser entrevistas personales, o bien por medios electrónicos. Diseñar y llevar a cabo las encuestas de Clima Organizacional puede llegar a ser un tema algo complejo pues requiere poseer ciertos conocimientos sobre Clima Organizacional, psicología, estadística y metodología de encuestas, entre los más importantes. Por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su elaboración

a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con las herramientas, el know-how, y software necesarios para llevar a cabo este tipo de metodologías.

Un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de Clima Organizacional es el anonimato. La metodología debe permitir resguardar el anonimato del personal encuestado, un factor preciso si queremos asegurar la mayor sinceridad en las respuestas. La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato anexo para los empleados.

De una manera general, los cuestionarios o encuestas de Clima Organizacional suelen estar formados por los siguientes tres tipos de preguntas:

Demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

De Clima Organizacional: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de Clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del Clima Organizacional de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de Clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas que los subcontratan, es decir a sus clientes.

Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del Clima Organizacional que nos ayudará a modular los resultados obtenidos por razón de los otros cuestionarios.

Es importante enfrentar la realización de una encuesta de Clima Organizacional con unas expectativas temporales claras de lo que representa un propósito de este tipo. El tiempo de duración de un proyecto de análisis y evaluación del Clima Organizacional es pocas veces menor a uno o dos meses, puesto que este tipo de evaluación necesita pasar por diversas fases:

Diseño de la encuesta: Deben definirse las preguntas, los factores, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). Es también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el Clima Organizacional. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.

Comunicación: Se define e implementa la estrategia de comunicación que tendrán para-con los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de Clima Organizacional. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles alusiones sobre el anonimato.

Realización de la encuesta: Hace tiempo únicamente se usaban cuestionarios en hojas de papel. En la actualidad, éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.

## **Metodología de Evaluación del Clima Organizacional.**

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de evaluación del clima organizacional requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la empresa Hotel Trópico Inn, para que de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

### **Pasos.**

#### PASO 1. Adecuación de Encuesta de Clima Organizacional.

Se debe contar con el equipo responsable de hacer la evaluación del Clima Organizacional en la empresa, cabe destacar que el equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal.

Es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar. El equipo debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la empresa y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos que con mayor frecuencia se realizaron quejas. Se debe tener en cuenta que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que no están dispuestos a cambiar.

#### PASO 2. Aplicación de Encuestas.

También involucra como responsable al equipo encargado de Recursos Humanos, pero además participan todos los colaboradores de la empresa. Es la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional a todo el personal se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La encuesta deberá ser anónima para asegurarse la confiabilidad de los resultados, para ello se requiere de un mecanismo para asegurarse tal anonimato, elaboración de ánforas para depositar las encuestas.
- Se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta.
- Debe realizarse en una fecha donde no exista alguna variable que pueda intervenir en los resultados.
- Adicionalmente se puede realizar la encuesta por departamentos, colocando ánforas por cada uno de ellos y al final obtener los resultados globales por departamentos. Esto permitirá realizar planes de acciones más específicos por áreas o departamentos.

### PASO 3. Resultados.

Para este segundo paso se debe contar con el equipo responsable de hacer el paso cuatro requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por áreas o agencias. El ingreso de datos en una hoja de Excel permitir a un manejo amplio de la información recogida.

Para el procesamiento de las encuestas es recomendable hacer con la técnica de referencia a un valor mayor. De esta manera se logrará resultados representativos a nivel de toda la institución y por región así como para cada criterio de evaluación.

Aquí es importante señalar, como ya se dijo antes, las preguntas que mostrarán el nivel de satisfacción general son: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? Y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la

organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización. Las demás preguntas permitirán medir los demás factores que se están evaluando de manera específica.

#### PASO 4. Priorización de Aspectos.

El cuarto y último paso consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización.

Para establecer y priorizar planes de acción no basta con los resultados de la encuesta de clima laboral, puesto que la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevantes, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello. Entonces se procederá a identificar Cuáles serían los aspectos sobre los que se va a realizar los planes de acción mediante tres tipos de metodología:

I. Entrevista

II. Reuniones de grupos focales

III. Por medio de una encuesta de salida (solo al personal que se retira voluntariamente).

En dichas entrevistas o encuestas se le solicitará que cuenten problemas reales, quejas frecuentemente escuchadas, etc. Envase la información relevada Se procederá a contabilizar la frecuencia de cada uno de los aspectos y de esta manera priorizar sobre qué aspectos se realizarán el (los) plan(es) de acción. Es importante recordar que las encuestas de clima laboral sólo miden el grado de satisfacción en cada aspecto, más no el grado de importancia de uno u otro aspecto. (Anexo 6: encuesta de salida del personal)

## ANEXO 1.

Como empresa preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera invertir un minuto de su tiempo en rellenar esta encuesta. Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

**1** En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

- Muy Confortable     Confortable     Soportable  
 Incómodo     Muy Incómodo

**2** Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual:

- Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces  
 Casi Nunca     Nunca

**3** ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

- Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces  
 Casi Nunca     Nunca

**4** ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

- Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces  
 Casi Nunca       Nunca

**5** Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

- Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces  
 Casi Nunca       Nunca

**6** Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

- Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces  
 Casi Nunca       Nunca

**7** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

- Muy Alto       Alto       Regular  
 Bajo       Muy Bajo

## ANEXO 2.

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Organizacional. Los resultados nos van ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación encontraras una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existe respuesta correcta o incorrecta. Esta encuesta es anónima.

**1** En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**2** Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es

- Muy Malo       Malo       Regular  
 Bueno       Muy bueno

**3** Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

- Nunca       A veces       Con cierta frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**4** Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central.

- Nunca       A veces       Con cierta frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**5** Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**6** Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**7** La relación entre compañeros de trabajo en la organización es

- Muy Mala       Mala       Regular  
 Buena       Muy Buena

**8** La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**9** La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**10** En la organización las funciones están claramente definidas

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**11** Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**12** El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es

- Muy Bajo       Bajo       Regular  
 Alto       Muy Alto

**13** Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**14** Mi jefe me respalda frente a sus superiores

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**15** Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**16** Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**17** Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**18** Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**19** El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es

- Muy Mala       Mala       Regular  
 Bueno       Muy Bueno

**20** Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**21** Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo

- Muy Mala       Mala       Regular  
 Buena       Muy Buena

**22** La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es

- Muy Mala       Mala       Regular  
 Buena       Muy Buena

**23** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

- Muy Bajo       Bajo       Regular  
 Alto       Muy Alto

**24** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

- Muy Bajo       Bajo       Regular  
 Alto       Muy Alto

**25** ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

- Muy Bajo       Bajo       Regular  
 Alto       Muy Alto

**26** Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

---

---

---

# Encuesta de Salida de Personal

Estimado(a) colaborador(a), quisiéramos unos minutos de tu tiempo para realizarte algunas preguntas que nos puedan permitir realizar mejoras en la organización, por lo que requerimos de tu sinceridad. Esta información solo será utilizada para estos fines.

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

Región: \_\_\_\_\_ Tiempo de permanencia en la organización: \_\_\_\_\_

**1** ¿Podrías contarnos las principales dificultades (dos o tal vez tres) que te sucedieron en tu trabajo diario?

---

---

---

**2** ¿Podrías contarnos algunos problemas que pudiste observar que le ocurriera a alguna de tus compañeras?

---

---

---

**3** ¿Qué quejas has escuchado entre tus compañeras con mayor frecuencia?

---

---

---

**4** ¿Qué evento o eventos específicos motivan tu salida de Credimujer?

---

---

---

5 ¿Hay alguna otra cosa que te gustaría comentarnos? / ¿o tal vez algo que no te hemos preguntado pero quieres que te preguntemos?

---

---

---

¡Muchas gracias!

Factores Mencionados	Nro de Menciones

## Referencias Bibliográficas.

- Bonilla., G. (1991). *Estadística II* . San Salvador: El Salvador. SV. UCA. Edición: 4a. ed. .
- Cárcamo J., F. S. (2014). *Cárcamo J., Figueroa S. & Montenegro O., 2014.*
- COLE, G. (1995). *Organizational Behaviour*. LONDRES: DP Publications.
- DAVIS, K. y. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Gilmer., H. (2006). “*Tratado de Psicología Empresarial I*” . BARCELONA: Ediciones Martines Roca S.A, Pag.257.
- Goodteins, L. D. (2013). *Planeacion Estrategica Aplicada, Pag 9*. España: McGraw-Hill Companies.
- GORDON, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO: Prentice Hall.
- Humanos, I. C. (2001). *teoría de Recursos Humanos* . MEXICO: MC GRAW HILL.
- Humanos, S. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. MEXICO DF.: LIMUSA.
- Idalberto, C. (2009). *Comportamiento Organizacional ,2da Edicion*. MEXICO: McGraw Hill Educación, pág. 260 .
- Inn, H. T. (2014). *Hotel Tropico Inn*. Retrieved from <https://tropicoinn.com.sv/hotel>
- KOONTZ, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global, 11ª edición*. MEXICO: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Landy y Trumbo Estrés Laboral Guía, P. 1. (2013). *GUIA DE ESTRES LABORAL*. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/323953867/Tesis-Estres-Laboral-pdf>

lifeder/funciones comunicacion, e. l. (2019). *lifeder.com*. Retrieved from <https://www.lifeder.com/consecuencias-del-estres-laboral/>

López C., L. R. (2011). *López C., Lemus R. & Morales P., 2011*. San Salvador.

pag.12, D. H. (2016). *Dr. Hans Selye Guía del Estrés* . Retrieved from [http://www.semst.org/archsubidos/20161216\\_24cb\\_GuiaManejoEstres.pdf](http://www.semst.org/archsubidos/20161216_24cb_GuiaManejoEstres.pdf)

Richard B. Clement. (1997). *Guía Completa de las Normas ISO 14000, Pág.75*. Barcelona, España: Romanyá-Valls, S.A.; Capellades (Barcelona).

ROBBINS, S. P.–P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO: Pearson – Prentice Hall.

S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO: Pearson, Educacion.

Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO: Pearson Educación, pág. 10 .

Stephen., R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO: Pearson Educación, Pags.175 - 192

Vernal., C. A. (2002). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía* . Mexico: Editorial Prentice hall 2002.

W., N. J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. MEXICO: McGraw Hill Educación, págs. 25 - 27.

# ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDICIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Guía de Entrevista dirigida a la Gerente de Recursos Humanos Hotel Trópico Inn,  
San Miguel.**

**Objetivo:** Obtener información que contribuya a la creación de un plan estratégico de mejora para el clima organizacional del Hotel Trópico Inn, San Miguel.

**Indicaciones:** Conteste las siguientes interrogantes según su propio criterio.

1. ¿Qué entiende por clima organizacional?
2. ¿Cómo considera el clima organizacional dentro de la Empresa?
3. ¿Dentro de la Empresa que aspectos del clima organizacional se aplican?  
Motivación\_\_\_\_ Comunicación\_\_\_\_ Manejo de Estrés\_\_\_\_  
Relaciones Interpersonales\_\_\_\_ Trabajo en Equipo\_\_\_\_  
Todas las anteriores\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_
4. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones?
5. ¿Existe en la empresa una buena comunicación entre la Gerencia y sus empleados?
6. ¿Qué tipo de incentivos aplica la empresa a sus empleados?
7. ¿Qué tipo de sanciones efectúa la empresa a sus empleados?
8. ¿Cree usted que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, que fomente el trabajo en equipo?

9. ¿Usted como Gerente de la empresa considera que surgen conflictos frecuentemente en la empresa? Mencione
10. ¿Considera usted que el trabajo que desarrollan sus empleados, es desgastador emocionalmente y físicamente?
11. ¿Considera usted que el ambiente laboral en la empresa y la realización de sus Actividades le genera estrés a sus empleados?
12. ¿La empresa realiza actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés?
13. ¿Cuenta la empresa con técnicas o métodos de motivación? Mencione
14. ¿Existen programas de capacitación dentro de la Empresa?
15. ¿Se le proporciona al empleado suficiente libertad para organizar su trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo, capaz de lograr un nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa Hotel TROPICO INN?
16. ¿Usted como Gerente considera que el liderazgo en la empresa está debidamente definido? ¿Por qué?
17. ¿Considera usted que la gerencia plantea sus objetivos de tal forma que se crea una visión compartida del trabajo que se realiza entre los miembros de la empresa?
18. ¿La empresa realiza a sus empleados evaluaciones de desempeño?  
¿De ser así cada cuanto realiza dichas evaluaciones?
19. ¿Qué factores laborales considera usted que influyen para el desarrollo óptimo del clima organizacional?
20. ¿Considera usted que la implementación de un plan estratégico de mejora del clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente en la empresa?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDICCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

**Encuesta dirigida a los empleados de la empresa HOTEL TROPICO INN ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel.**

**Objetivo:** Recopilar información que contribuya a la creación de un plan estratégico de mejora para el clima organizacional de los empleados de la empresa HOTEL TROPICO INN ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel en el año 2019.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines académicos con carácter confidencial.

**Indicaciones:** Conteste las siguientes interrogantes según su propio criterio, Marque con X la respuesta que considere.

1. ¿Conoce usted la definición de clima organizacional?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

2. ¿Cómo considera el clima Organizacional dentro de la Empresa?

Excelente\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

3. ¿Dentro de la Empresa que aspectos del clima organizacional se aplican?

Motivación\_\_\_\_ Comunicación\_\_\_\_ Manejo de Estrés\_\_\_\_ Capacitaciones\_\_\_\_

Relaciones Interpersonales\_\_\_\_ Trabajo en Equipo\_\_\_\_

Todas las anteriores\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_

4. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones?

Siempre\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan en la empresa para comunicarse de los niveles gerenciales a niveles inferiores?

Por teléfono\_\_\_ Personalmente\_\_\_ Por Correo Electrónico\_\_\_

Intermediarios\_\_\_ Por escritos\_\_\_

6. ¿Qué tipo de incentivos brinda la empresa a sus empleados?

Monetarios\_\_\_ Regalos\_\_\_ Reconocimientos\_\_\_ Boletos de Supermercado\_\_\_

Otros\_\_\_

7. ¿Qué tipo de sanciones efectúa la empresa a sus empleados?

Verbales\_\_\_ Escritas\_\_\_ inhabilitación del empleado\_\_\_ Despidos\_\_\_

Todas las anteriores\_\_\_ Otras\_\_\_

8. ¿Cree usted que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, que fomente el trabajo en equipo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

9. ¿Usted como empleado de la empresa considera que surgen conflictos frecuentemente en la empresa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

10. ¿Considera usted que su trabajo, es desgastador emocionalmente y físicamente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

11. ¿Considera usted que el ambiente laboral en la empresa y la realización de sus actividades le genera estrés?

Si\_\_\_ No\_\_\_ En ocasiones\_\_\_

12. ¿La empresa realiza actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ ¿Cuáles?

13. ¿Cuenta la empresa con técnicas o métodos de motivación?

Sí\_\_ No\_\_ ¿Cuáles?

**14.** ¿Existen programas de capacitación dentro de la Institución?

Si\_\_ No\_\_

**15.** ¿Se le proporciona suficiente libertad para organizar su trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo, capaz de lograr un nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa Hotel TROPICO INN?

Sí\_\_ No\_\_

**16.** ¿Usted como empleado considera que el liderazgo de su jefe inmediato en su actitud laboral en la empresa está debidamente definido?

Si\_\_ No\_\_

**17.** ¿Considera usted que la gerencia plantea sus objetivos de tal forma que se crea una visión compartida del trabajo que se realiza entre los miembros de la empresa?

Si\_\_ No\_\_

**18.** ¿A usted como empleado le realizan evaluaciones de desempeño?

Si\_\_ No\_\_

**19.** ¿De los siguientes factores cuales considera usted que influye para el desarrollo óptimo del clima organizacional?

Autoridad\_\_ Delegación\_\_ Prevención de problemas\_\_

Entrenamiento y desarrollo\_\_ Reconocimiento\_\_ Calidad de trabajo\_\_

Capacitaciones\_\_ Estimulo e iniciativa\_\_ Todos\_\_ Ninguno\_\_

**20.** ¿Considera usted que la implementación de un plan estratégico de mejora del clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente en la empresa?

Sí\_\_ No\_\_

### 3.6.3 Operalización de las Variable.

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>HIPOTESIS GENERAL</b>			
<p>Crear un plan estratégico de recursos humanos que contribuya a mejorar el clima organizacional de la empresa “Hotel trópico INN</p>	<p>La creación de un plan estratégico que contribuirá a mejorar el clima organizacional de la empresa Hotel Trópico INN</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Plan estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optimización de Recursos</li> <li>✓ Productividad</li> <li>✓ Planeación</li> <li>✓ Planificación estratégica</li> <li>✓ Etapas de la planificación estratégica</li> </ul>
		<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura Organizacional</li> <li>✓ Cultura Organizacional</li> <li>✓ Comportamiento Individual.</li> <li>✓ Comportamiento Organizacional</li> <li>✓ Relaciones</li> </ul>

			Laborales
<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>			
Realizar un diagnóstico que ayudara a conocer la situación actual de la empresa Hotel trópico INN.	Al realizar un diagnóstico nos ayudara conocer la situación actual de la empresa.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades)</li> <li>✓ Análisis del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades)</li> <li>✓ Cinco fuerzas de Potter</li> </ul>
		<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis del entorno</li> <li>✓ Relaciones Laboral</li> <li>✓ Relaciones Interpersonales</li> <li>✓ clima organizacional</li> </ul>
		Situación actual de la empresa	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ cultura organizacional</li> <li>✓ Medida de desempeño</li> </ul>
<p>Diseño de estrategias y métodos que contribuirá a mejorar el clima organizacional de Hotel Trópico INN.</p>	<p>El diseño de estrategias y métodos que contribuirá a mejorar el clima organizacional.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Diseño de Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tipos de estrategias</li> <li>✓ Funciones de las estrategias</li> <li>✓ Métodos de implementación de estrategia.</li> </ul>
		<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Mejorar el clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Diseño de estrategia para mejorar.</li> <li>✓ Herramientas o técnicas</li> <li>✓ Conocimiento del Trabajo</li> <li>✓ Evaluación del Desempeño</li> </ul>

<p>Establecer medidas de control y seguimiento que permitirá la verificación del cumplimiento de las estrategias para el clima organizacional.</p>	<p>Al Establecer medidas de control y seguimiento que permitirá la verificación del cumplimiento de las estrategias para el clima organizacional.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Medida de control y seguimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mecanismo o seguimiento de control.</li> <li>✓ Cumplimiento de objetivos de las estrategias</li> <li>✓ Estrategia de Retroalimentación de control.</li> </ul>
		<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Cumplimiento de las estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productividad en el trabajo</li> <li>✓ Maximización de la tarea</li> <li>✓ Buen clima organizacional</li> <li>✓ Satisfacción laboral</li> <li>✓ Propuesta del plan.</li> </ul>

MAPA DE LOCALIZACION.

